

# O Processo da Formulação da Estratégia





“o trabalho da  
Gestão não é ver a  
empresa como ela é,  
mas como ela pode  
ser”

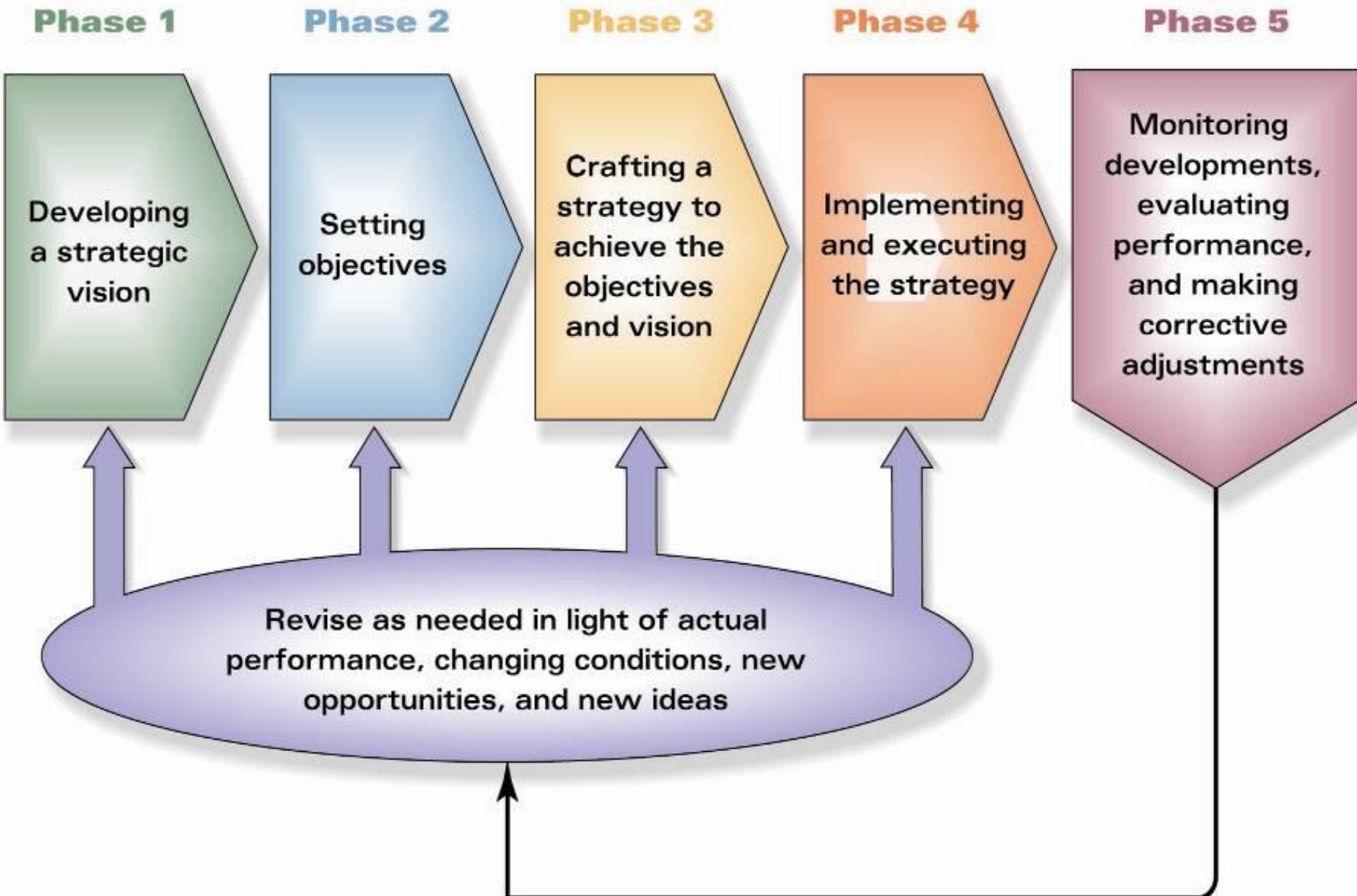
John W. Teets

# Definindo Estratégia

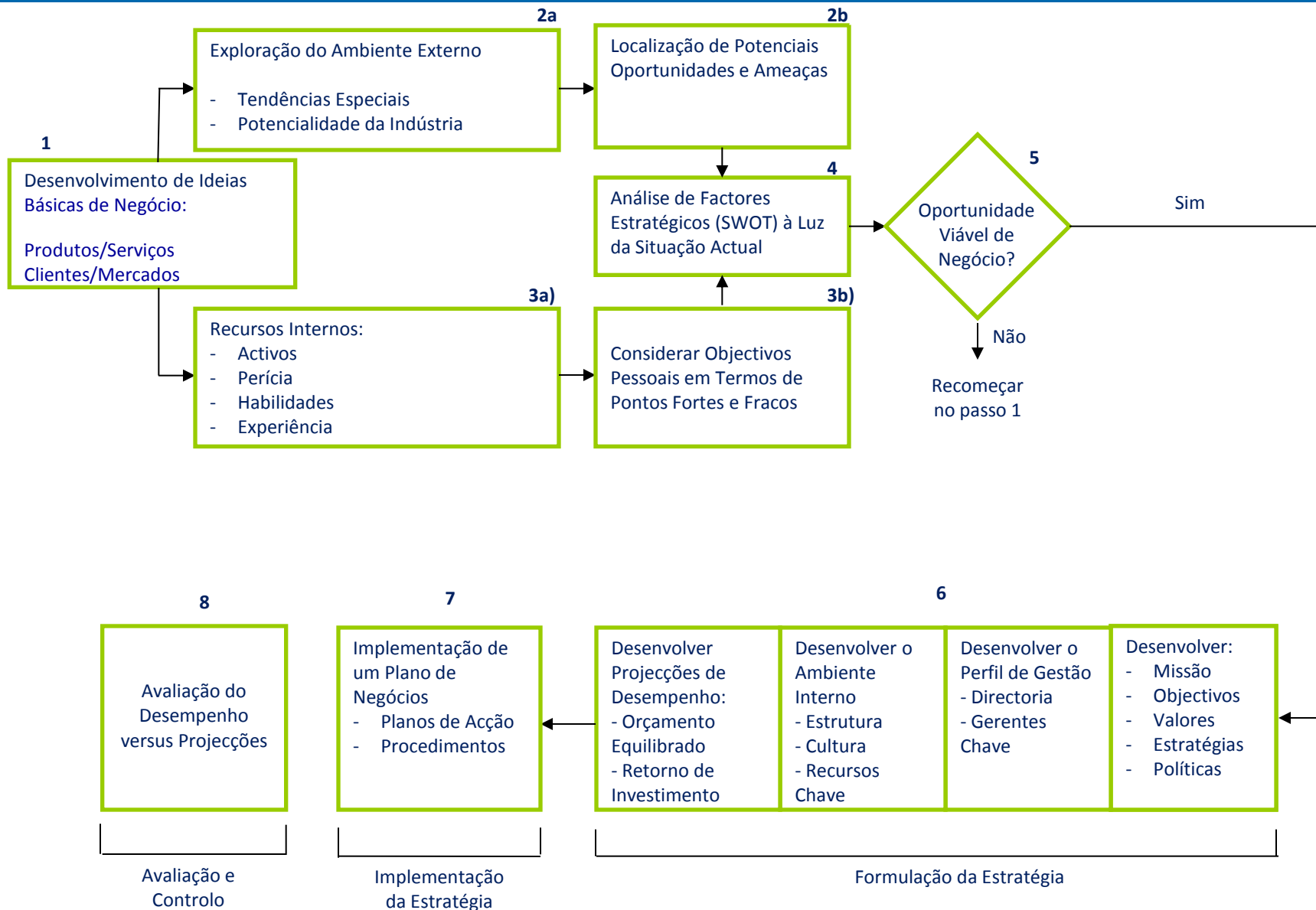
- Melhor combinação de variáveis  
(consistência entre actividade e estratégia global?)



# O Processo de Elaboração da Estratégia



# O Processo de Elaboração da Estratégia



# Importância da Estratégia

Atitude pró-activa na condução dos negócios

Coordenação de acções dispersas

Uma oportunidade de conciliar conflitos

.....

## As cinco tarefas

- Desenvolver uma Visão
- Estabelecer objectivos de L.P.
- Conceber uma estratégia
- Implementar e executar a estratégia
- Controlar, avaliar e ajustar

# Desenvolvendo uma Visão Estratégica

## Fase 1 do Processo de Formulação da Estratégia

**Visão** (ou intenção estratégica)

Estado futuro desejado ou aspiração para a organização

Ou seja, não é nada mais nada menos que:

**A Ambição da Organização**

E pode escrever-se como:

**“Ser e ser reconhecido como.....”**

Ex: para um professor: ser considerado o melhor professor da instituição

Ou seja “ser e ser reconhecido como o melhor professor da instituição”

# Elementos-chave da Visão Estratégica

- Delineia as aspirações dos gestores para o negócio
- Fornece uma visão panorâmica de “onde nós estamos indo”
- Descreve um caminho estratégico
- É diferenciadora e específica para uma empresa específica
  - Evita o uso de linguagem genérica e comum
- Captura as emoções dos empregados
- Desafiadora, criativa, informativa, motivadora, deve gerar reflexão.



# Visão Estratégica

Red Hat



Ser o mais confiável fornecedor de Linux para as empresas.  
Pretendemos crescer neste mercado através da criação de uma linha completa de software Red Hat para empresas, uma poderosa plataforma de gestão de internet e serviços e suporte associados.

# Visão Estratégica

## Diese

Queremos ser reconhecidos como os melhores tendo por base a excelência dos nossos Recursos Humanos e das nossas Marcas.



## Renova



Contribuir para um melhor bem estar do corpo, da alma e do espírito: criar um Well-Being World para os seus clientes.

## Sonae

Ser reconhecida como a marca de maior valor na distribuição em Portugal.



# Visão Estratégica vs. Missão

- *A visão estratégica enfoca no futuro*
  - “para onde estamos a ir”
- “está fora da organização”
- Mercados a serem perseguidos
  - Foco futuro em produtos/mercados/consumidores/tecnologia
  - Tipo de empresa que a gestão está a tentar criar - O quê, para quem, como, onde

- *A missão enfoca presente da empresa*
  - “quem somos nós e o que estamos a fazer”
- “está dentro da organização”
- Define Produtos e Serviços Actuais
  - Necessidades a Satisfazer
  - Em que negócio estamos e o que se pretende cobrir



# Desenvolvendo uma Missão Estratégica

## Fase 1 do Processo de Formulação da Estratégia

### Missão

Ultrapassar os Propósitos da organização em Linha com os Valores e Expectativas dos Stakeholders

Ou seja, não é nada mais nada menos que:

O Domínio de Intervenção da Organização em termos de Actividades

E pode escrever-se como:

“Prestar Serviços/Fabricar Produtos/Conseguir Soluções de Qualidade para.....”

Ex: para um professor: “cuidar a minha comunicação verbal e escrita, atender aos problemas colocados e criar uma relação aberta com os alunos e conseguir leccionar melhores aulas e contribuir para a necessária qualidade da organização”

# Missão Estratégica (Quem, o quê, porquê - Diferenciação)

## Sonae

Ter uma rede de oferta de produtos e serviços alargada, garantindo a melhor relação qualidade/preço e com elevada satisfação por parte dos nossos clientes!

O que fazemos

porque estamos aqui



## Renova



Produzir e comercializar produtos tissue que visem um bem-estar do corpo, da alma e do espírito, oferecendo aos nossos consumidores uma nova harmonia, respeitando o meio ambiente e nunca esquecendo a sua responsabilidade social. Ousar inovar e comunicar os nossos valores, contribuindo para *um novo bem estar do corpo, do espírito e dos sentidos*".

O que fazemos

porque estamos aqui

Quem somos

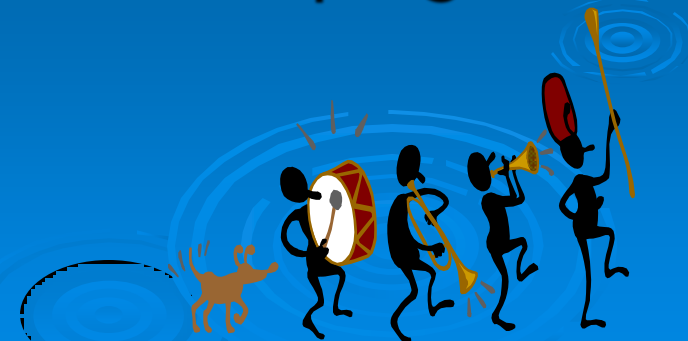


# Portugal Telecom

Prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente actualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade.

# Comunicando a Visão I

- Ganhar suporte para a Visão envolve:
  - Escrever e comunicar: “onde estamos a ir e porque”
  - Distribuir a Visão escrita por toda a organização
  - Ter executivos a explica-la para os empregados





# Comunicando a Visão II

- Uma visão inspiradora e na qual os empregados querem comprometer:
  - Desafia e motiva os empregados
  - Evoca apoio positivo e motivação
  - Cria um esforço organizacional motivado para mover a empresa numa direcção comum



# Benefícios de uma Visão Estratégica Clara

- *Cristaliza* a direcção de longo-prazo da empresa
- *Reduz o risco de decisões erradas*
- Cria uma *empresa comprometida*
- Fornece rumo para manter as *acções relacionadas*

# Valores

O conjunto de sentimentos (feelings) que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização para perseguir a visão estratégica.



# Valores de Empresas

***Coca-Cola***

**Honestidade**

**Integridade**

**Diversidade**

**Qualidade**

**Respeito**

**Responsabilidade e contabilidade**

# Valores de Empresas

## *Home Depot Company*



# Portugal Telecom



- Rigor
- Honestidade
- Integridade
- transparência e correcção de informação
- anti-corrupção
- igualdade de oportunidades
- preservação ambiental e responsabilidade social



# Valores

- Ética e Confiança
- Pessoas no centro do nosso Sucesso
- Ambição
- Inovação
- Responsabilidade Social
- Frugalidade (Sobriedade e Simplicidade) e Eficiência
- Cooperação e Independência

# Definição de Objectivos

## Fase 2 do Processo de Elaboração da Estratégia

**Objectivos** (há uma diferença entre GOALS (mais gerais) e OBJECTIVES (mais precisos e se possível quantificados))

O que a Organização Pretende Atingir em Termos Qualitativos e Quantitativos

Quais os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua missão e que lhe permitam atingir a visão que estabeleceu

Formulam-se por Exemplo da Seguinte Forma:

Atingir taxas de crescimento médias anuais de % para os próximos x anos (objectivo quantitativo)

Garantir que os clientes do segmento X reconheçam na organização a melhor relação qualidade/preço nos seus produtos/serviços/soluções

Ex: **Goal** “perder peso e fortalecer os músculos

Ex: **Objectivo** “ chegar ao dia do exame de estratégia com menos de 5kg de peso

# Tipos de Objectivos

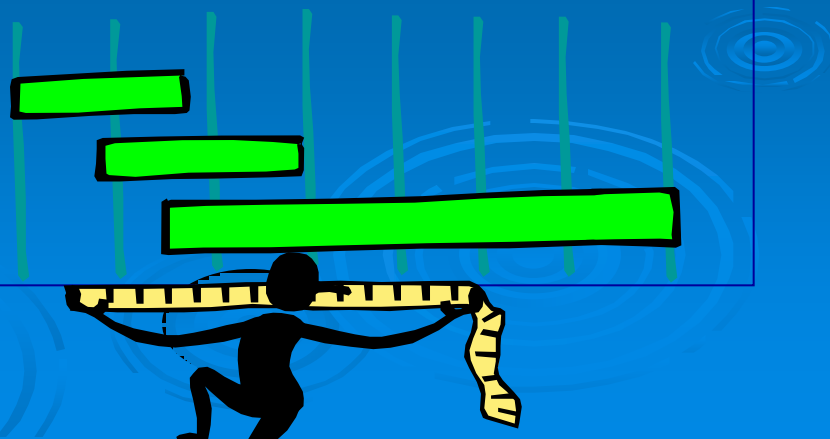
## Objectivos Financeiros

Resultados focados na melhoria do *desempenho financeiro*



## Objectivos Estratégicos

Resultados focados na melhoria da vitalidade competitiva e no *futuro da posição competitiva*





# Objectivos Estratégicos

## Influências nos Objectivos Estratégicos



# Objectivos Financeiros: Nissan

- Aumentar as vendas para 4.2 milhões de carros e camiões até 2008 (partindo de 3 milhões em 2003)
- Cortar os custos de compras em 20% e reduzir à metade o número de fornecedores
- Manter um retorno sobre o capital investido de 20%
- Manter 10% ou mais de margem operacional



# Objetivos Financeiros e Estratégicos do McDonald's

- Colocar mais ênfase na entrega de uma experiência excepcional para o consumidor
- Adicionar aproximadamente 350 novos restaurantes ao McDonald's
- Reduzir o gasto operacional e administrativo a um percentual das receitas totais
- Metas
  - Crescimento de 3-5% em todo o sistema
  - Crescimento anual da receita operacional de 6-7%
  - Retorno anual do capital incremental investido na região dos 15-19%



# Objectivos são Necessários em Todos os Níveis da Empresa

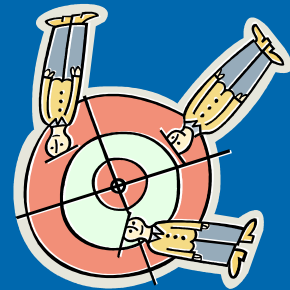
**O processo é de *top-down***

- 1.** primeiro, estabelecer objectivos e metas de desempenho em toda a organização
- 2.** depois, definir os objectivos do *negócio e linha de produtos*
- 3.** Então, estabelecer objectivos *funcionais e departamentais*
- 4.** Objectivos *Individuais* são estabelecidos no final



# Importância dos Objectivos Top-Down

- *Fornece guidelines* para a definição dos objectivos e elaboração da estratégia em níveis mais baixos das unidades da organização
- *Assegura metas de desempenho financeiras e estratégicas* para todas as unidades de negócios e departamentos são directamente conectados para atingir objectivos em toda a organização



# Importância dos Objectivos Top-Down

➤ *A definição de objectivos Top-down tem duas vantagens:*

- *Conduz a objectivos mais coesos e compatíveis em toda a organização*
- *Ajuda a unificar esforços internos para mover a empresa no caminho estratégico escolhido*

# Visão, Missão e Objectivos

## ➤ *Passos a dar:*

- Ser visionário no estabelecimento da missão
- Desempenhar todo seu potencial, entregando os melhores resultados possíveis
- Pressionar o sistema organizacional a ser inventivo
- Ser sério e verdadeiro no estabelecimento da missão
- Urgência na melhoria da posição competitiva
- Ser intencional e focalizado nas acções
- Efectuar uma leitura clara e simples dos factores críticos de sucesso e das suas proporções
- Construir o sistema visão-missão-objectivos de modo partilhado
- Estar preparado para as mudanças culturais
- Identificar os valores acreditando neles
- Tornar-se sustentáculo/suporte e mostrar confiança





# Construindo uma Estratégia

## Fase 3 do processo de criação da estratégia

- *Construção da estratégia envolve*
- Empreendedorismo
  - Procurar ativamente oportunidades para fazer coisas novas  
*ou*
  - Procurar ativamente oportunidades para fazer coisas existentes de formas novas ou melhores

