

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
ISEG – INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MISSÃO E VISSÃO ESTRATÉGICA  
ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO, CORPORATE E DE CRESCIMENTO

CASOS EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
Mestrado em Ciências Empresariais  
Ano Letivo 2014 / 2015 – 2º Semestre

Francisca Rodrigues Fernandes Costa Gomes  
Gonçalo Bruno Venceslau Bernardino  
Jenifer Rebelo Silvestre Duarte  
João Rodrigo Simões Bacalhau  
Miguel João Alves Abrantes

1

1ª Parte



# Missão e Visão da Empresa

2

*Big companies aren't necessarily more successful than small ones*

## VALOR, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

Sucesso da organização



## VALOR, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

### A Missão..

---

- Declaração de propósito e do alcance único da organização
- Específica de cada organização
- Descreve os propósitos internos e externos da organização: tem responsabilidade social
- Depende das competências e recursos existentes na organização
- Eficaz se: encaminhar a organização nesse propósito e permitir alcançar vantagem competitiva

Fonte: Ireland, Hoskisson and Hitt (2008)

## VALOR, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

### A Missão..

---

- Quem somos?
- O que fazemos?
- Para quem?
- Como vamos fazer?

Fonte: Carapeto (2014)

## VALOR, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

### A Missão - Importância

---

- Orienta a formulação da estratégia organizacional;
- Promove o desempenho da organização;
- Sugere um conjunto de crenças que determinam os padrões de actuação da organização;
- Permite a criação das políticas e dos objetivos organizacionais.

Fonte: Carapeto (2014)

## VALOR, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

### Valores

---

- Crenças que determinam os padrões de actuação da organização;
- Exemplos de Valores:
  - Excelência no ATENDIMENTO;
  - Valorização e qualificação dos RECURSOS HUMANOS;
  - ÉTICA com transparência e responsabilidade;
  - AUSTERIDADE, simplicidade e humildade;
  - CRESCIMENTO e aprimoramento contínuo;
  - Confiança e Respeito - propiciando relações abertas, francas e saudáveis.

*São os valores da organização que alimentam o compromisso e o envolvimento dos seus membros.*



## VALOR, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

### Valores - Importância

- Explicita a ética e moral da organização;
- Motiva as pessoas;
- Orienta o comportamento;
- Clarifica as responsabilidades sociais;
- Impulsiona para conquistas extraordinárias

*Os valores funcionam como uma guia para a concretização da Visão e para o cumprimento da Missão da organização.*



## VALOR, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

### Valores

*Uma empresa para ser sustentável deve ter como valores base a honestidade, responsabilidade social, integridade, inovação, sustentabilidade, transparência, inteligência, inspiração, flexibilidade, entre outros.*

#### EXEMPLO

- Orientação para o cliente
- Entusiasmo
- Confiança
- Excelência
- Inovação



## VALOR, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

### MISSÃO ≠ VISÃO

---

- Ambição e ambiguidade;
- Provoca concorrência;
- Flexibilidade.
- Propósito da organização;
- Concretiza a visão;
- Procura competência.

➤ Enquanto a VISÃO é o guia, a MISSÃO é a âncora.

➤ A MISSÃO refere-se às finalidades que justificam a existência da organização e deve afirmar como alcançar a VISÃO num determinado período.

Expressam a identidade, descrevem o trabalho, informam  
gestores e trabalhadores da direção que toma.

## VALOR, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

### Visão - Importância

---

- Segundo Senge (1990), **não existe uma fórmula para encontrar a visão.**
- Desejo a longo-prazo - perspectiva de FUTURO
- Baseia-se na análise do ambiente interno e externo da organização, revelando **aquilo que a organização pretende ser.**
- Para ser **MOBILIZADORA**, deve ser **PRECISA** para orientar e suficientemente **FLEXÍVEL** para permitir a tomada de iniciativas.

*A visão é o ponto de partida para a expressão clara das prioridades organizacionais.*

## Visão - Importância

---

“(...) deve oferecer uma meta sempre um pouco fora do alcance mas não tão longe que não valha a pena lutar por ela.”

- Fixa o fim global e de longo prazo da organização
- A sua concretização passa pela elaboração de um **plano estratégico flexível**
- Este plano será desenvolvido em **prioridades, objetivos e ações concretas**
- A visão deve estar **alinhada com os valores** centrais da organização

Fontes: Porto (1997); Carapeto & Fonseca (2004); Collins & Porras (1996)

## Visão - Importância

---

- Deve ser **INSPIRADORA** - estimulando a criatividade - e **IMPULSIONADORA** - estimulando a ação
- O estabelecimento de uma visão exige pensar além das capacidades atuais da organização e do seu ambiente competitivo
- Quanto maior o **gap entre a visão e a realidade atual**, maior o desafio que se apresenta.

Fontes: Bechtell (1995); Collins & Porras (1996); Senge (1990)

### Visão - Exemplos

---

#### // NACIONAL



O IPMA, I.P. deverá ser uma instituição de referência a nível internacional, tanto pleno rigor e eficácia com que cumpre as suas funções técnico-científicas de apoio e suporte à ação do Estado, como pela relevância e impacto da I&D que desenvolve.

#### // INTERNACIONAL



Estar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

### MISSÃO ≠ VISÃO

---

- Ambição e ambiguidade;
- Provoca concorrência;
- Flexibilidade.
- Propósito da organização;
- Concretiza a visão;
- Procura competência.

➤ Enquanto a VISÃO é o guia, a MISSÃO é a âncora.

➤ A MISSÃO refere-se às finalidades que justificam a existência da organização e deve afirmar como alcançar a VISÃO num determinado período.

## VISION & MISSION

**Vision:** “Make people happy”

**Mission:**

*Walt Disney Mission Statement 2013*

“The Walt Disney Company’s objective is to be one of the world’s leading producers and providers of entertainment and information, using its portfolio of brands to differentiate its content, services and consumer products. The company’s primary financial goals are to maximize earnings and cash flow, and to allocate capital toward growth initiatives that will drive long-term shareholder value.”



## 2ª Parte

## Estratégia de Negócio, *Corporate* e de Crescimento

## ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

“Strategos” : termo associado à liderança

- **Estratégia** - reunião dos recursos, capacidades e competências de uma organização a trabalhar em prol de metas e objetivos definidos e dentro de um ambiente competitivo
- **Estratégia de Negócio** - conjunto de propósitos e ações que visam a obtenção de vantagem competitiva a partir das competências nucleares da empresa

Fórmula Competitiva da Estratégia de Negócio consiste em:

1. Definição do produto ou serviço;
2. Modelo de produção do bem ou serviço;
3. Forma de distribuição no mercado do produto ou serviço

Fonte: Ireland, Hoskisson and Hitt (2008)

## ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

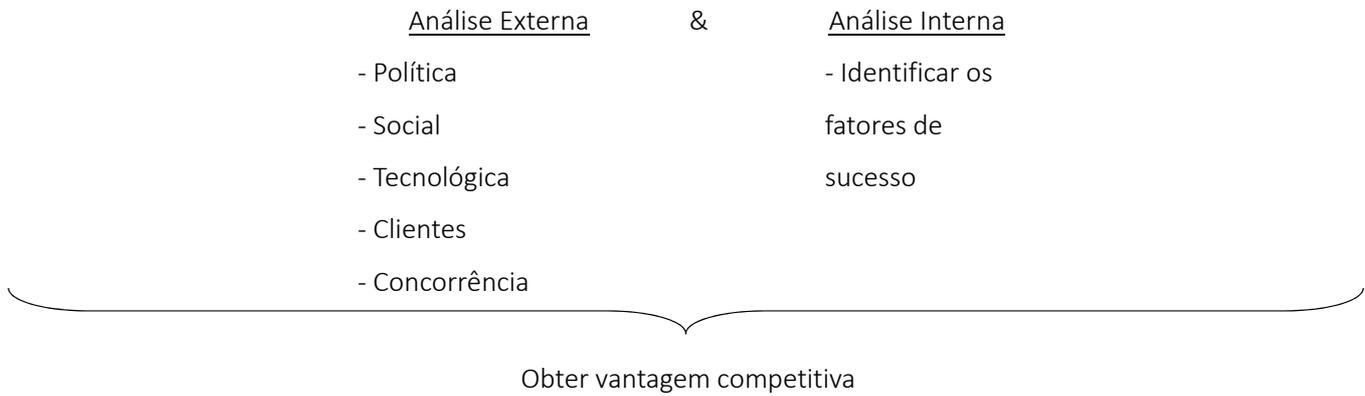
### ➤ Elementos importantes

- 1) Análise estratégica
  - a) O meio ambiente;
  - b) Os recursos da organização;
  - c) Expectativas dos diferentes *stakeholders*.
- 2) Escolha da estratégia
- 3) Implementação da Estratégia

# ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

## ➤ Determinar a Estratégia de Negócio

Estratégia de Negócio é o processo que permite alcançar os objetivos organizacionais.



# ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

## EXEMPLO



A estratégia da Galp Energia foi definida de forma a tirar partido das dinâmicas, atuais e futuras, da indústria de Oil & Gas, nomeadamente o aumento expectável da procura de petróleo e gás natural a nível mundial, e a afastar o foco estratégico de mercados com maior abrandamento económico, como é o caso da Europa e, concretamente, da Península Ibérica.

## ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

### EXEMPLO



Exploração & Produção - Assegurar a entrega de valor através do foco na execução dos projetos em desenvolvimento;

Refinação & Distribuição - Racionalizar as operações de modo a alcançar uma maior eficiência e um maior retorno do capital investido;

Gas & Power - O segmento de negócio de Gas & Power visa maximizar a integração das atividades do negócio do gás natural com as do negócio do power.

## ESTRATÉGIA CORPORATE

Forma como as empresas criam valor através de diferentes unidades de negócios

- *What businesses the corporation should be in?*
- *How the corporate office should manage the array of business units?*

Decisões estratégicas que conduzem as empresas a diversificar de um negócio para outras unidades de negócio, sendo estas relacionadas ou não entre si.

- Controlo da direção estratégica e performance da organização

Fonte: Ireland, Hoskisson & Hitt (2008)

- Papel direto da *corporate headquarters* e a sua influência no grupo de unidades de negócio da empresa

Fonte: Lynch (2009)

## ESTRATÉGIA CORPORATE – Conceitos

### Estratégia de portefólio e realocação de recursos/ reestruturação

- Práticas flexíveis e adaptáveis de gestão estratégica
- ↓ Barreiras na realocação de recursos e implementação de estratégias corporativas
- Otimização do portefólio (ativos, capacidades, objetivos) resistente a possíveis mudanças no ambiente externo
- Definição dos limites do “alcance” da empresa

Fonte: Lynch (2009)

25

## ESTRATÉGIA CORPORATE – Conceitos

**Atividades Primárias:** criação do produto e serviço, entrega e comercialização e pós-venda – logística de entrada, operações, logística de distribuição, marketing e vendas

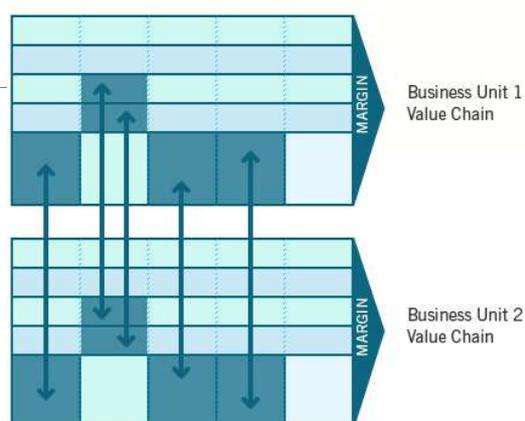
**Atividades de Suporte/Apoio:** fornecimento de dados e infraestruturas às atividades primárias

### Transferência de habilidades/conhecimentos

- Transferência de habilidades/conhecimentos entre cadeias de valor similares

### Partilha de Actividades

- Partilha de atividades entre as unidades de negócio



Leveraging fit across the value chains of business units

- Sharing activities across business units
- Harnessing proprietary knowledge and skills across units
- One-time savings in overhead are **not** enough

26

## ESTRATÉGIA CORPORATE

### Gestão Estratégica e Planeamento

- Reforçar processos de desenvolvimento de estratégia
- Melhorar a tomada de decisão estratégica global
- Melhorar a execução

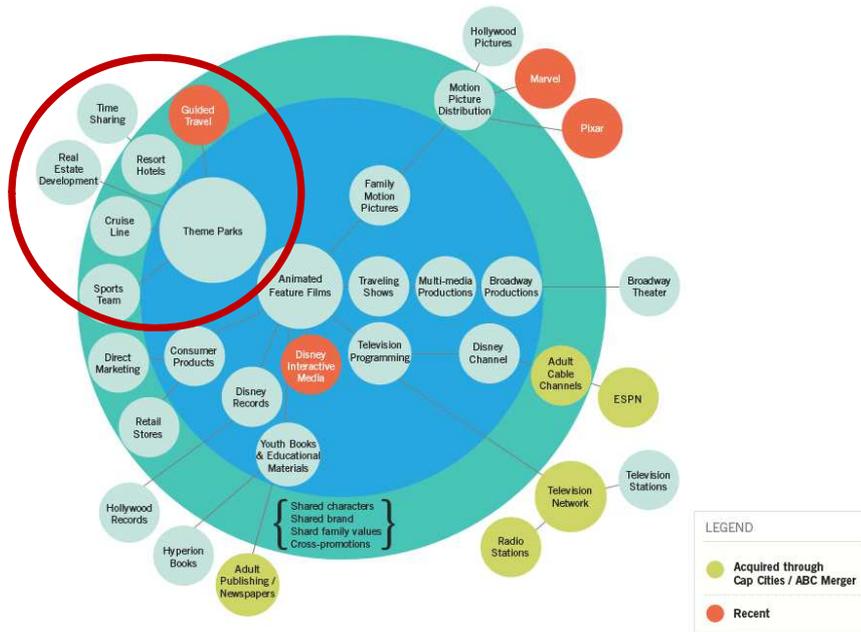
### Organização e o papel de Corporate Headquarters

- Estruturas, sistemas e políticas adequadas
- *Design*, tamanho, funções de sede, criação de centros de competência

Fonte: Lynch (2009)

## PROGRAMA DE AÇÃO

1. Identificação das inter-relações entre as unidades de negócio
2. Selecionar os principais negócios que vão ser a base da Estratégia *Corporate*
3. Criação de mecanismos organizacionais horizontais para facilitar as inter-relações entre os principais negócios e estabelecer as bases para a futura diversificação relacionada
4. Procura por oportunidades de diversificação que permitem atividades compartilhadas
5. Prosseguir uma estratégia de reestruturação se se adequar às competências de gestão
6. Pagamento de dividendos para que os acionistas possam ser os *portfolio managers*



## Corporate Strategy

Strategy >

Mission, Vision & Values >

CTT Brand >

Estratégia *Corporate* requer conhecimento sobre a empresa e os colaboradores, compreendendo as vantagens de cada uma das partes – pensar e repensar bem na estratégia de divisão, não só na sua definição

## ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

### ➤ Conceito

As empresas podem adotar quatro alternativas de estratégia para o crescimento:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>
	Novos	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Diversificação</b>

Fonte: Ansoff (1984)

## ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

### ➤ Conceito

Porter (1985) propõe três tipos de estratégias, que podem ser consideradas como formas de crescimento da organização:

- Liderança de Custos;
- Diferenciação;
- Enfoque .

Estes três pontos estão relacionadas com áreas estratégicas de negócios, que as organizações devem ter em conta quando definem a estratégia a implementar.

## ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

### ➤ Tipos de Estratégia

- Estratégia de Inovação;
- Estratégia de expansão;
- Estratégia de *joint venture*;
- *Estratégia de Internacionalização*;
- *Estratégia de expansão*.



Os dois grandes desafios estratégicos para o desenvolvimento da Organização:

**Internacionalização** – A valorização do *know how* acumulado ao longo de 30 anos de experiência, colocando-o à disposição dos países emergentes que agora se confrontam com a problemática da gestão sustentável dos Resíduos.

**Investigação e Inovação** – O caminho percorrido tem por base a diferenciação na atividade desenvolvida. A investigação e inovação assume-se agora fundamental para a competitividade e penetração em novos mercados.

## BIBLIOGRAFIA

- Bechtell, M. (1995) *The management compass: steering the corporation using hoshin planning*. New York: AMA.
- Carapeto, C.; Fonseca, F. (2014) *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa, 3ª Ed.
- Collins, J. & Porras, J. (1996) *Building your company's vision*. Harvard Business Review, Boston.
- FIAT. Disponível em: <http://www.fiat.com.br/institucional/gestao.html> [consultado a 15 março 2015]
- IPMA. Disponível em: <https://www.ipma.pt/pt/oipma/quemsomos/index.jsp?page=missao.xml> [consultado a 15 março 2015]
- Ireland, R.; Hoskisson, R. & Hitt, M. (2008). *Management of Strategy: Concepts and cases*, Thompson / Southwestern, 8th Ed.
- Lynch, R. (2009) *Strategic Management*, Pearson / Prentice Hall, 5th Ed.
- Porter, M. (1996) *What is Strategy?*, Harvard Business Review, pp. 61-78.
- Porto, M. (1997) *Missão e Visão Organizacional: orientações para a sua concepção*. Abrepro. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF) [consultado a 15 março 2015]
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York. Doubleday
- Wheelen & Hunger. (2004) *Strategic Management and Business Policy*, Pearson / Prentice Hall, 9th Ed.