# VISÃO, MISSÃO E VALORES

## EMPRESA - nº 2

ACONTESER
LIDERAR COM
RESPONSABILIDADE

"Se não sabemos por onde vamos, podemos seguir qualquer caminho". É a Visão que confere um destino final à empresa. A Missão revela o seu propósito, ou seja, como é que a empresa se propõe a atingir esse destino último. Os Valores são os princípios orientadores que fundamentam comportamentos e tomadas de decisão.

### PORQUE É IMPORTANTE

A Visão, a Missão e os Valores da empresa são declarações inspiradoras, claras e concisas, escolhidas para transmitir um sentido de orientação e de pertença, partilhado por aqueles que podem influenciar o desempenho e o sucesso da empresa. Ou seja, são declarações dirigidas à equipa de gestão e demais colaboradores, aos accionistas, aos clientes e aos outros parceiros de negócio. Se forem bem estruturados e integrados num processo de planeamento sistemático, estes elementos servirão de farol de orientação para o desenvolvimento estratégico e operacional da empresa. Servirão para garantir que as decisões (especialmente as que têm impacto na direcção estratégica da empresa) são tomadas de acordo com uma linha de orientação clara e conducente a uma finalidade bem identificada.

Os quadros abaixo resumem os objectivos associados à Visão, Missão e Valores.

| VISÃO | MISSÃO | VALORES |
|---|---|---|
| • Foca a empresa naquilo que é importante - orienta o pensamento da gestão em questões estratégicas (especialmente relevante em tempos de rápida mudança);<br>• Proporciona uma mesma finalidade a todos os níveis da empresa;<br>• Inspira, galvaniza e promove o compromisso da gestão, dos colaboradores e dos accionistas;<br>• Fomenta a produtividade ao estabelecer um objectivo comum (desde de que este seja consistente com os Valores da empresa). | • Delimita o âmbito de actuação da empresa e define o seu propósito (i.e. intenção);<br>• Ajuda a definir standards de performance;<br>• Orienta os colaboradores (a todos os níveis) no processo de tomada de decisão;<br>• Promove uma relação mais próxima com clientes, fornecedores e, accionistas e outros parceiros.<br>• Virada para fora e geradora de dinâmica (começa com um verbo) | • Estabelece um quadro comum para comportamentos éticos;<br>• Estabelece um quadro comum para a forma de relacionamento e comunicação interna (entre colaboradores) e externa (ex. clientes, fornecedores e parceiros);<br>• Fundamenta a tomada de decisão;<br>• Prioritiza a gestão do tempo por parte dos colaboradores;<br>• Oferece uma orientação para como os colaboradores se devem organizar/ operar para trabalhar de forma eficaz. |

### IMPLEMENTAR PASSO A PASSO

1. Comece com o fim em mente

Promova uma reflexão aberta sobre qual o fim último que se deseja atingir e quais as aspirações da empresa para o futuro. Pode referir-se a aspectos do seu próprio desempenho ou ao efeito que pretende atingir nos seus clientes. Inclua sempre inputs externos na reflexão (ex. clientes, fornecedores e parceiros) uma vez que para além de vivida, a Visão tem que ser percepcionada. O resultado deve ser uma declaração curta (as melhores têm apenas uma frase); potente (ex. Disney: "Fazer as pessoas felizes"); e deve impelir à acção. Pode ser corporativa ou destinar-se a uma unidade de negócio.

2. Identifique as competências distintivas da empresa

Estas devem ser, simultaneamente, cruciais para o sucesso da empresa e distintivas em relação à concorrência. Não é necessário que a empresa tenha desde já adquirido tais competências, apenas que as reconheça como críticas para a sua diferenciação. Podem e devem ser utilizados instrumentos de gestão como por exemplo a "Análise à Cadeia de Valor", a "Análise SWOT", ou o "Modelo RBV" ("Resource-Based View").

POR: ACCENTURE
Maria Ana Castello Branco - Manager - ana.c.branco@accenture.com

ACEGE
Associação Cristã de Empresários e Gestores

3. Formule a Missão

A Missão traduz o que a empresa faz de distintivo, que clientes se propõe servir e como (ou seja, é orientada para fora). A declaração deve ser conjugada no infinitivo e deve assumir uma validade entre 3 a 5 anos. Deve conter uma ou duas frases e não utilizar conceitos genéricos que não distingam a empresa (ex. "a mais inovadora"). Não deve ser tão restritiva, para que seja possível a sua diversificação para novos mercados/produtos (ou serviços), nem tão genérica que não sirva de foco para o desenvolvimento da estratégia. Tal como a Visão, pode ser corporativa ou destinar-se a uma unidade de negócio.

4. Formule os Valores da empresa

Os Valores são princípios que orientam a conduta interna da empresa e a sua relação com a envolvente externa. Deve-se promover uma reflexão que inclua executivos, colaboradores e também elementos externos (i.e. clientes, parceiros e accionistas). A pergunta a lançar é "Quais os comportamentos que queremos incentivar de forma a atingir a Missão?".

5. Operacionalize a revisite a sua Missão

A mera formulação de declarações não é garantia de sucesso. O passo seguinte é a definição de indicadores que traduzam a declaração da Missão em termos de desempenho e a determinação das respectivas metas (tanto para a empresa como um todo, como para as unidades de negócio). De seguida, devem ser definidas as estratégias. Ou seja, as acções e iniciativas que têm que ser implementadas para permitir a concretização dos objectivos. Este exercício deve ser repetido no início de cada ano e controlado ao longo do mesmo. Por fim, todos (a começar pelos níveis mais altos de chefia), devem viver pessoalmente os Valores da empresa: eles são o caminho para cumprir a Missão e, consequentemente, o alto desempenho.

## ACOMPANHAR E AVALIAR

O que se mede é o desempenho dos objectivos (corporativos e de cada unidade de negócio) vs. as metas estabelecidas, para aqueles indicadores que foram escolhidos para traduzir a Missão. Os exemplos incluem: crescimento das margens; quotas de mercado; qualidade percepcionada do produto; posição competitiva em termos de custo; rendibilidade dos capitais próprio; rendibilidade do capital investido, entre outros.

## CONHECIMENTO ADICIONAL

Análise à Cadeia de Valor - A Cadeia de Valor representa o conjunto de actividades executadas pela empresa na perspectiva do valor que cada uma adiciona sucessivamente ao produto/serviço, desde a entrada de recursos na empresa até ao serviço de pós venda. A análise à Cadeia de Valor serve para localizar os factores de custo e de receita (e activos subjacentes) associados a cada actividade e determinar onde se devem desenvolver as competências chave de forma a gerar mais valor para o cliente.
Análise SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Faz corresponder as variáveis internas à empresa (forças e fraquezas), às varáveis externas (oportunidades e ameaças) através de uma matriz de dois por dois. É utilizada para avaliar a posição competitiva da empresa no mercado.
Modelo RBV - Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos). É um método que analisa a empresa do ponto de vista interno com o objectivo de identificar os recursos (activos tangíveis e intangíveis) que são capazes de gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Developing the strategy; Vision, Value Gaps and Analysis, Robert S. Kaplan and David P. Norton, with Edward A. Barrows Jr., Harvard Business School Publishing;
Strategic Management: Concepts and Cases, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, South-Western;
Competitiveness and Globalization Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values ... Strategy and Vision Statements, Susan M. Heathfield, About.com Guide.

Em colaboração com:
ACEGE Associação Cristã de Empresários e Gestores
IAPMEI Parcerias para o Crescimento
CIP Confederação Empresarial de Portugal
apifarma Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
Apoio:
COMPETE Programa Operacional Factores de Competitividade
QREN Quadro de Referência Estratégico Nacional Portugal 2007.2013
União Europeia Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional