

Capítulo 3

Planeamento

Missão

- definição dos fins estratégicos gerais da empresa
- visão do que a empresa quer ser a longo prazo
- o que a distingue de outras empresas

Exemplo 1: Levi Stauss

“ We seek profitable and responsible commercial success creating and selling jeans and casual clothing. We seek this while offering quality products and service- and by being the leader in what we do. What we do is important. How we do is also important. Here's how: by being honest. By being responsible citizens in communities where we operate and in society in general. By having a workplace that's safe and productive, where people work together in teams, where they talk each other openly, where they're responsible for their actions, and where they can improve their skills”

Exemplo 2:

O Observatório das Ciências e das Tecnologias (O.C.T.) é um organismo público - tutelado pelo Ministério da Ciência e da Tecnologia - cuja principal missão consiste na recolha, tratamento e produção de informação sobre o sistema científico e tecnológico nacional e é o órgão delegado do Instituto Nacional de Estatística para a área da ciência e tecnologia.

Os seus trabalhos, conduzidos e produzidos com independência técnica e profissional, têm por objectivo disponibilizar informação útil junto da comunidade científica, dos agentes e decisores públicos e privados, bem como da sociedade em geral.(da página WEB).

Exemplo 3: CIN

A missão da CIN é satisfazer as necessidades dos seus clientes - correntes e futuras - melhorando continuamente os seus processos e produtos - cada vez mais rapidamente - com o empenho individual e colectivo dos seus colaboradores, tendo como objectivo ser reconhecida como empresa líder do mercado

Visão

A CIN será uma empresa actuante no mercado global, sendo o seu desempenho reconhecido pelos colaboradores, clientes, fornecedores e competidores. A sua performance será o padrão para os seus competidores. As nossas competências serão a inovação, a capacidade de antecipar e responder à evolução dos clientes. da página WEB)

Exemplo 4: University of Phoenix

MISSION

The mission of University of Phoenix is to educate working adults to develop the knowledge and skills that will enable them to achieve their professional goals, improve the productivity of their organizations, and provide leadership and service to their communities. (<http://www.online-learning-info.com/>).

Outros exemplos

Ford Motor Company, Ltd (UK):

Everything we do is driven by you.

Hertz Ltd. (UK):

You don't just rent a car; you rent a company.

Toshiba:

In touch with tomorrow

(ex)Telecel: *Onde você estiver, está lá !*

TMN: *Mais perto do que é importante !*

Características da afirmação da missão

- breve e simples (fácil de entender)
- flexível (mais duradoura)
- distintiva (diferenciadora)
- focalizada nos clientes
- desafiadora mas alcançável
- motivadora (guia de acção)

A missão deve exprimir

- tipo de *produtos* ou serviços a que a empresa se dedica
- *mercados* a que se dirige
- *filosofia* de actuação
- visão de si própria (*auto-conceito*)
- *imagem* que quer que os outros tenham dela

Objectivos (da empresa)

Devem definir

- **hierarquia** relativa dos diversos objectivos
- **consistência**, harmonização entre os contraditórios
- **mensurabilidade**, quantificação e valoração
(controlo *a posteriori*)
- **calendarização**, faseamento
- **atingibilidade**, realismo mas com ambição.

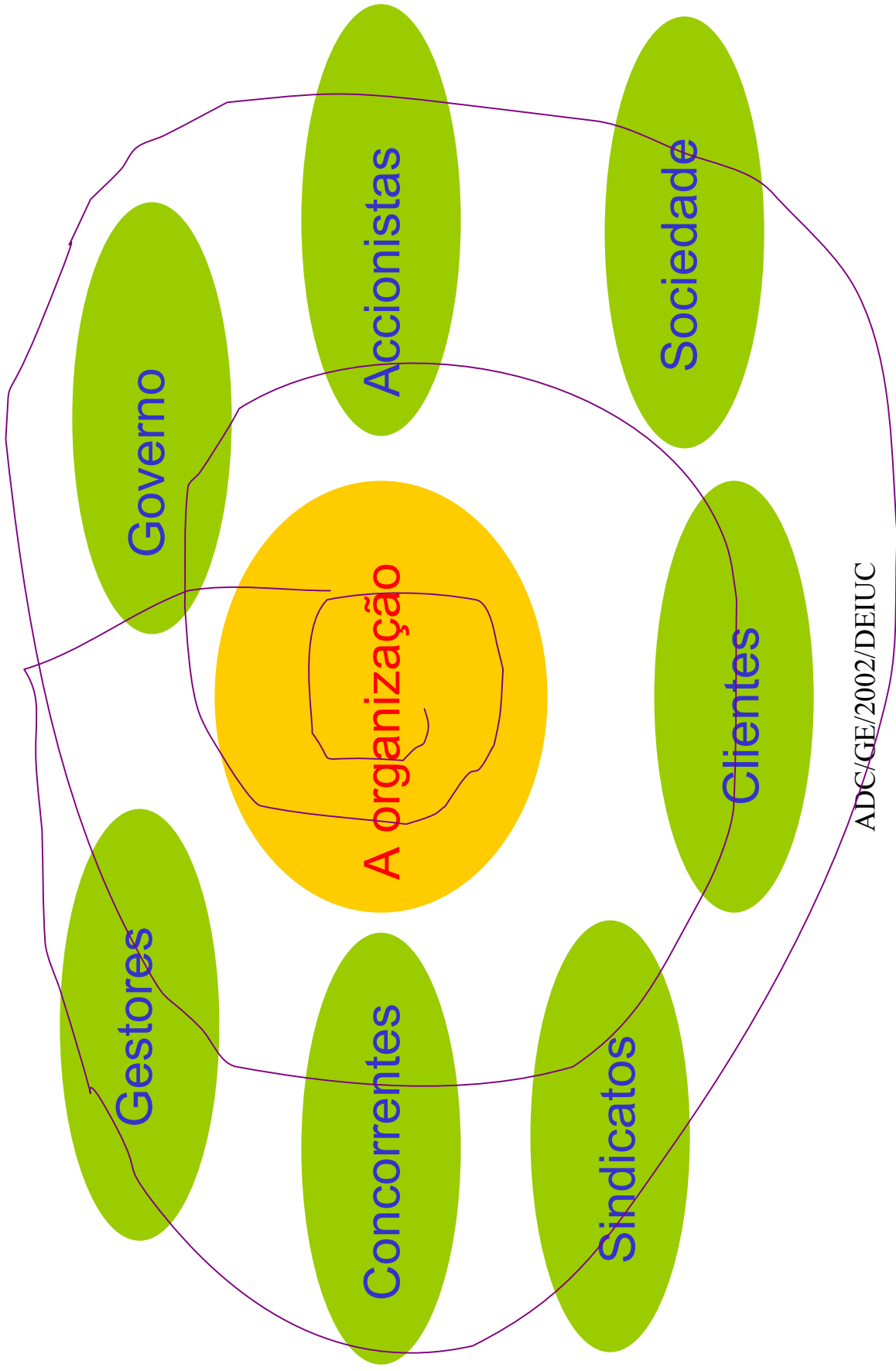
Vantagens da definição dos objectivos da empresa

- fazem com que as coisas aconteçam
- melhoram as comunicações dentro da empresa
- desenvolve a coordenação
- evita eventuais conflitos de hierarquia e coordenação
- aumenta a motivação
- promove comportamentos mais participativos e colaborante
- desenvolve mecanismos de controlo

Tipos de objectivos

- **Económicos:** sobrevivência, lucros, crescimento.
- **Serviços:** criação de benefícios para a sociedade (responsabilidade social da empresa).
- **Pessoais:** objectivos dos indivíduos ou grupos dentro da organização.

Multiplicidade de objectivos e seus conflitos



Áreas chave na definição de objectivos

- *Marketing* (angariar clientes e mantê-los)
- *Inovação* (ultrapassar a concorrência)
- *Recursos humanos, financeiros e físicos*
- *Produtividade*
- *Responsabilidade social*
- *Proveitos* (lucros)

Planos

O que é, para que serve ??

Tipos de planos

- Políticas
- Procedimentos
- Regulamentos
- Programas
- Orçamentos
- Planos contingentes (alternativos)
- Plano rígidos
- Planos flexíveis
- Planos deslizantes

Níveis de planejamento

Estratégico

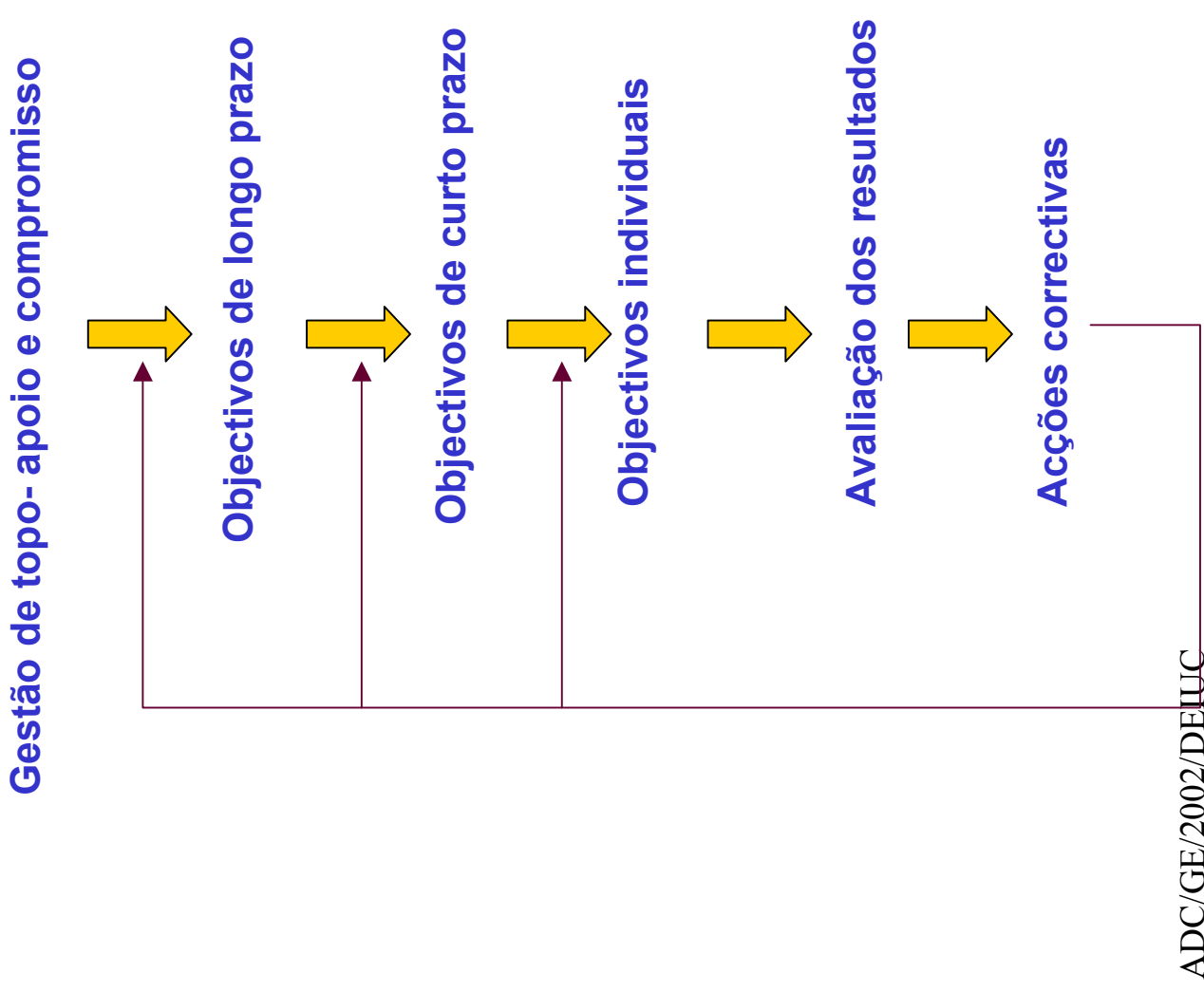
Da organização global

Da SBU (UEN)

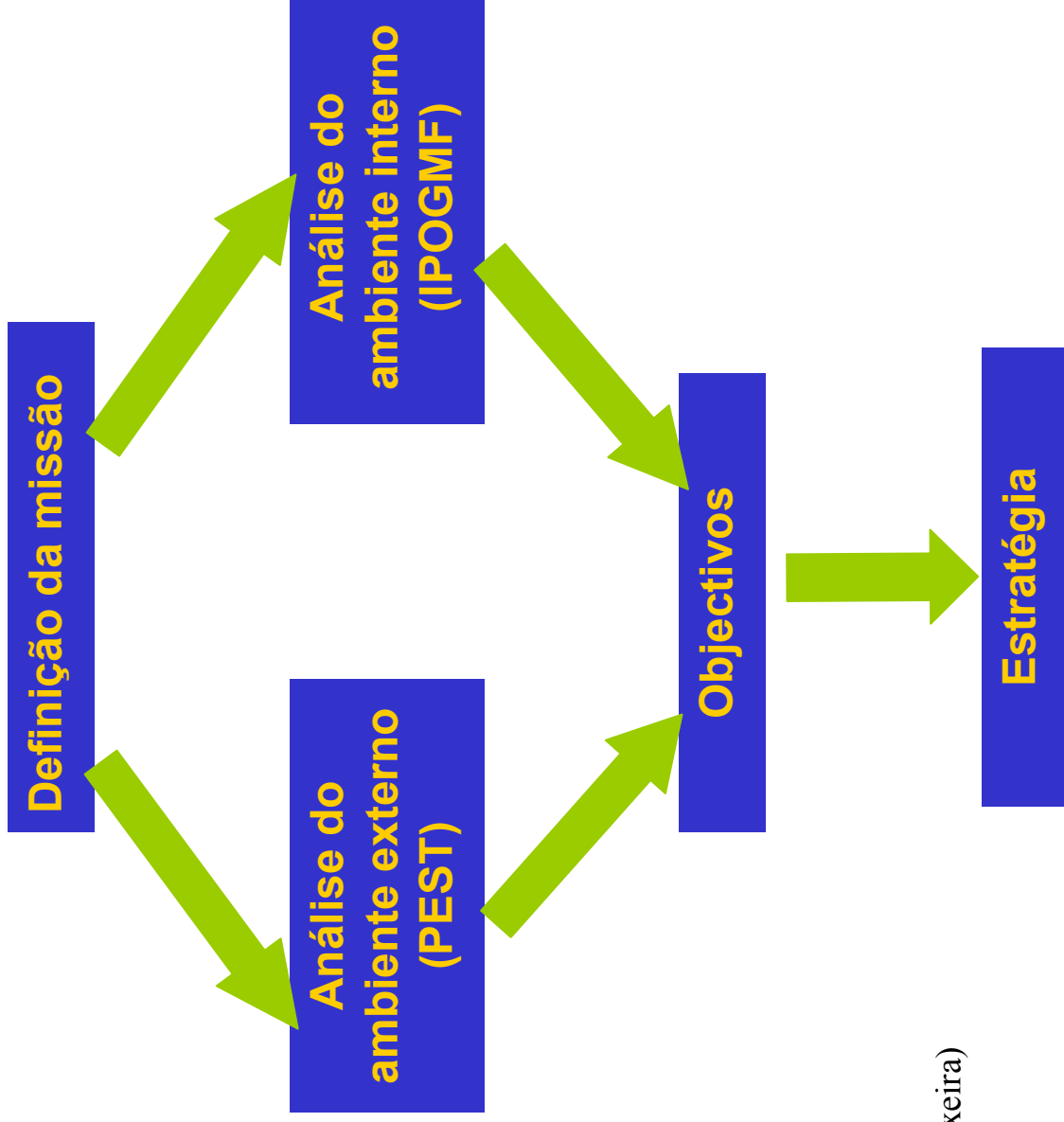
Tático

Operacional

Gestão por Objectivos (GPO)

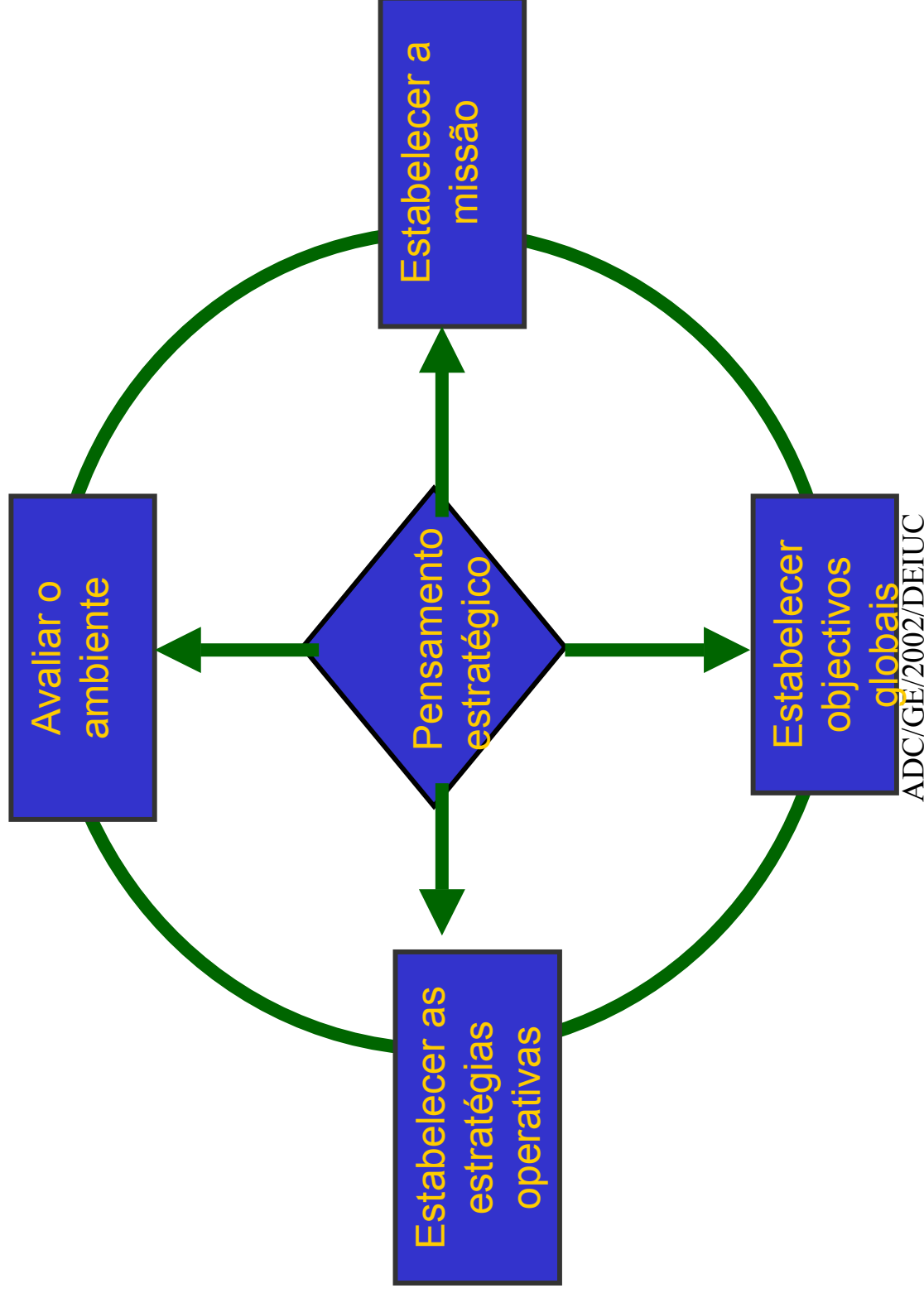


Planeamento estratégico



(adaptado de Teixeira)

Planeamento estratégico



Análise PEST

(Teixeira)

Variáveis

POLÍTICO-LEGAIS

Estabilidade política

Legislação comercial

Regulamentação ambiental

Legislação fiscal

Legislação laboral

Variáveis

ECONÓMICAS

Produto nacional bruto

Taxa de juro

Taxa de inflação

Nível de desemprego

Custo e qualidade da energia

Variáveis

SOCIOCULTURAIS

Distribuição do rendimento

Taxas demográficas

Estilos de vida

Tipo de consumo

Mobilidade social

ADC/GE/2002/DEIUC

Variáveis

TECNOLÓGICAS

Investimento governamental

Importância dada à tecnologia

Transferência de tecnologia

Direito de patente

Grau de automatização

Análise interna da empresa (Teixeira)

Inovação	Produção	Organização
Investigação Tecnologias Lanç. novos produtos Patentes	Estrutura de custos Equipamento <i>Layout</i> Acesso a matérias primas	Estrutura da Organização Rede de comunicação Motivação do pessoal
Gestão	Marketing	Finanças
Qualidade dos gestores Lealdade/rotação Qualidade das decisões	Linha de produtos Marcas e segmentação Distribuição e força de vendas Serviço	Liquidez Solvabilidade Autonomia financeira Acesso a capitais

ANÁLISE SWOT

Anál. Interna Análise Externa	S (<i>Strengths</i>)	W (<i>Weakness</i>)
O (<i>Oportunities</i>)	SO Máx Máx	WO min Máx
T (<i>Threats</i>)	ST Máx min	WT min min

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Globais

de crescimento

de estabilidade

defensivas

combinadas

De áreas de negócio

liderança pelo custo

liderança pela qualidade

liderança pela diferenciação

Estilo de reacção estratégica

Defensiva

Ofensiva

Analítica

Reactiva

Formulação da estratégia

“Explicitação das opções efectuadas quanto à forma como a empresa vai competir nos seus mercados, tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças descortinadas no ambiente em que se move, tendo em conta e como suporte os seus aspectos mais positivos em comparação com a concorrência (os seus pontos fortes) e ultrapassando os seus aspectos desfavoráveis (os pontos fracos)”

(Teixeira p.50)

Estratégias ao nível global da organização

(técnicas auxiliares)

Ciclo de vida do produto

Matriz BCG

Matriz da GE/ McKinsey

7 S da McKinsey

Estratégias ao nível das unidades de negócio

As 5 forças competitivas de Porter

A cadeia de valor