

SÉRIE GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE NEGÓCIOS

cenários econômicos e tendências
economia aplicada: empresas e negócios
empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios
gestão da cadeia de suprimentos
gestão de negócios sustentáveis
gestão e planejamento de marketing
gestão estratégica de empresas
gestão estratégica de vendas
liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos
orçamento empresarial
plano de negócios

Gestão estratégica de empresas

Livros da Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios das Publicações FGV Management visam atender à demanda por profissionais cada vez mais preparados para responder aos desafios do mercado.

Com base conceitual que os sustenta, esses livros oferecem a estudantes, professores e técnicos — a todos, enfim, que têm internalizado o conceito de educação continuada, tão relevante nesta era do conhecimento — conhecimentos indispensáveis ao seu crescimento profissional.

1 978-85-225-1230-0



8 522 512300

SÉRIE GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE NEGÓCIOS

M PUBLICAÇÕES
FGV Management

Paulo Mattos de Lemos

Fátima Regina de Toledo Pinto

Luís Perez Zotes

Salomão Fridman



SÉRIE GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE NEGÓCIOS

Gestão estratégica de empresas

Gestão estratégica de empresas



baseada no modelo das cinco forças de Porter e o ambiente interno das organizações. Nesse capítulo, é apresentada também a matriz Swot.

O capítulo 4 apresenta as metodologias classificadas como abordagem do diagnóstico, com as contribuições das escolas do planejamento e do posicionamento.

O capítulo 5 apresenta as metodologias classificadas como abordagem da inovação, significando o que há de mudança ou renovação. O capítulo também discute as tendências na gestão estratégica das organizações, como a *cocriação* no modelo de negócios, a inovação na colaboração de massa e as redes estratégicas empresariais.

Finalmente, o capítulo 6 discorre sobre as estratégias corporativas e as estratégias funcionais, apresenta a relação entre estratégia, projetos e orçamento, além das metodologias de plano de ação e BSC (*balanced scorecard*), que possibilitam colocar a estratégia em ação.

1

O que é estratégia?

Quando o estrategista erra, o soldado morre.

Abraham Lincoln

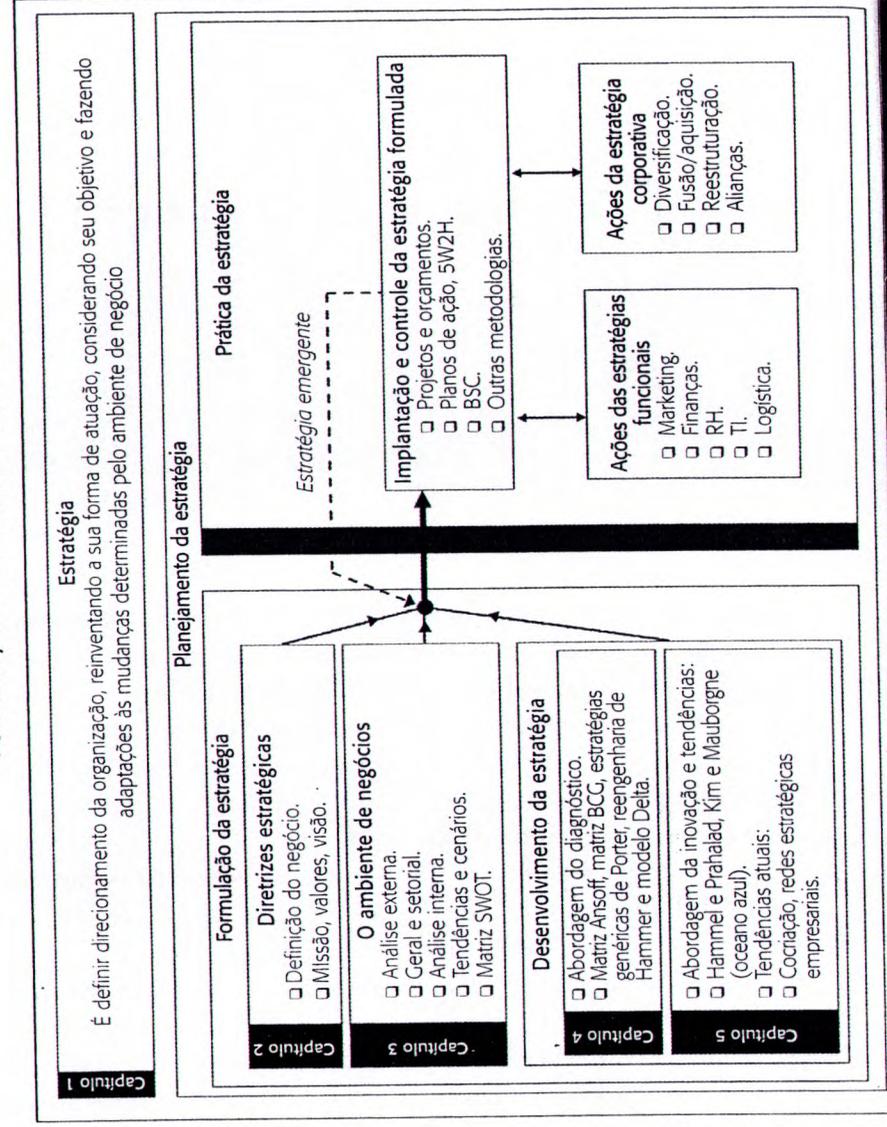
Este capítulo apresenta a evolução do conceito de estratégia ao longo do século XX, contemplando as metodologias aqui classificadas como a abordagem do diagnóstico e as do início do século XXI, aqui chamadas de abordagem da inovação. A partir destas metodologias é proposto um processo de planejamento da estratégia, sintetizado na figura 1, cujas fases são discutidas ao longo dos capítulos deste livro.

Estratégia representa um posicionamento da organização, uma mudança de direção, o que pode vir a ser; significa reinventar a organização no médio e no longo prazo.

O objetivo da estratégia é construir o futuro da organização, mudando o presente; é fazer os negócios diferentemente dos concorrentes; é fazer escolhas de quando, onde e como competir.

A estratégia deve unificar e dar coerência e direção às decisões e ações dos colaboradores na organização para vencer a concorrência, gerando mais resultados.

Figura 1
FORMULAÇÃO E PRÁTICA DA ESTRATÉGIA



A estratégia corporativa deve decidir sobre investimentos, diversificação, aquisição de novos negócios, venda de negócios atuais, integração vertical e alocação de recursos entre unidades.

A estratégia competitiva deve definir como concorrer em uma indústria ou mercado, como definir novos mercados e como estabelecer uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Uma estratégia bem-implantada é geralmente constituída de objetivos simples, consistentes e de longo prazo que devem:

- ser identificados e entendidos, gerando compromisso da parte dos colaboradores na organização;
- ser perseguidos tenazmente durante sua existência;
- representar um profundo entendimento da concorrência e da avaliação quantitativa e qualitativa do ambiente setorial;
- refletir uma avaliação objetiva dos recursos internos e de suas competências essenciais, protegendo as áreas de fraqueza e explorando as forças internas da organização.

Estes objetivos devem conduzir a uma aplicação eficaz da estratégia, com a melhor utilização dos recursos e competências, dando respostas rápidas às mudanças na concorrência e no ambiente setorial.

A estratégia de uma organização deve estar associada à visão do que a organização quer ser e fazer, à missão a ser desenvolvida nos seus negócios e clientes e observar seus valores, ou seja, os princípios que regerão o desenvolvimento dos trabalhos da organização.

Por exemplo, a visão da Fundação Getulio Vargas pode ser interpretada como *ser uma das melhores instituições de ensino e pesquisa a nível internacional, na sua área de atuação, e a missão como desenvolver conhecimentos e disseminá-los em todo o país, contribuindo para o desenvolvimento do Brasil.*

Estratégia não é apenas fazer melhor o que já vem sendo feito; não é um plano detalhado de ações ou melhorias; não é um programa de instruções para aumentar a eficácia operacional.

Estratégia é, sim, definir o direcionamento da organização, reinventando sua forma de atuação, considerando seu objetivo e fazendo adaptações às mudanças determinadas pelo ambiente do negócio. Hamel e Prahalad (1996) nomearam o direcionamento da organização como “intento estratégico” e as adaptações com suas novas funcionalidades como “arquitetura estratégica”.

Nos anos 1970, foi cunhado o termo “planejamento estratégico”, que ainda é usado por muitos nos dias de hoje. Entretanto, estratégia e planejamento são conceitos complementares e não associados. O primeiro dá o direcionamento da organização, enquanto o segundo faz a preparação para a execução, o que deve ser no próximo trimestre ou ano, o curto prazo, o plano operacional. Neste caso, o termo mais adequado seria “planejamento da estratégia”.

Evolução do pensamento estratégico

Na sua origem militar, a estratégia era o direcionamento dos fatores da guerra para sobrepujar o inimigo. Há 2.500 anos, Sun Tzu (2000) mostrou a importância da estratégia em um pequeno livro, que é lido e interpretado até os dias de hoje.

Desde a metade do século XX, o conceito e a metodologia da estratégia de empresas vêm evoluindo paralelamente à evolução das organizações e da competição entre elas.

Nos anos 1950, as organizações eram administradas pela lógica financeira; os controles eram financeiros, baseados em orçamentos financeiros e de capital, com fluxos de caixa descontados.

Foram criados grandes conglomerados de empresas, não necessariamente de negócios complementares. A maioria dos CEOs¹ das grandes empresas era oriunda da área financeira, e um dos livros marcantes da década foi escrito por Peter Drucker (1954), no qual o autor desenvolveu o conceito de gestão por objetivos.

Nos anos 1960, foi desenvolvido um processo de planejamento formalizado, através de departamentos de planejamento corporativo, buscando diversificação e sinergias entre os negócios. Foi introduzido o conceito de planejamento de longo prazo; o futuro seria uma continuação do presente. O livro mais marcante da década foi o de Ansoff (1965), no qual ele reconheceu um modelo de planejamento que desenvolvia a estratégia da organização por meio de um processo de pensamento controlado, com etapas claras e fundamentado em técnicas. O CEO era o arquiteto da estratégia e a execução cabia aos planejadores da sua equipe.

Nos anos 1970, foram desenvolvidos vários instrumentos de análise dos negócios e dos setores, com destaque para: a análise Pims (*profit impact of marketing strategies*), com a curva de aprendizagem; a matriz Swot (*strengths, weakness, opportunities, threats*); a matriz BCG (*Boston Consulting Group*); o planejamento com cenários; e as técnicas de segmentação dos mercados. Muitos CEOs passaram a vir da área de marketing, procurando resolver os problemas de vendas dos grandes conglomerados criados nas décadas anteriores, e um dos livros marcantes da década foi o de Kotler (1972).

Nos anos 1980, as economias ocidentais estavam em crise de competitividade, em função de produtos japoneses com me-

¹ CEO: *chief executive officer* – o mais alto executivo em uma empresa.

lhor qualidade e preço. Buscavam-se vantagens competitivas por meio da análise de recursos e capacidades, com um pensamento estratégico competitivo agressivo. Os livros mais marcantes foram os de Porter (1980, 1985), com seus instrumentos de análise: as cinco forças competitivas, as estratégias genéricas de competição e a análise da cadeia de valores.

Nos anos 1990, as empresas ocidentais continuaram com problemas de competitividade, crescimento estagnado, margens declinantes e perda de participação relativa nos mercados. Um dos livros mais importantes foi o de Hammer e Champi (1994), preconizando a reengenharia das organizações e a maximização do valor para o acionista, por meio da reestruturação dos negócios, com a redução de custos e de pessoal (*downsizing*), a redução do tempo de produção, o desmembramento dos negócios e o aumento da terceirização (*outsourcing*). Algumas empresas ficaram mais competitivas, enquanto outras encolheram mais rapidamente do que se tornaram melhores.

As metodologias para a estratégia das organizações no século XX podem ser classificadas como “abordagem do diagnóstico”, na qual é realizada uma análise dos ambientes externo e interno à organização, elaborando-se uma estratégia que aumente sua competitividade no seu mercado.

Finalmente, no século XXI, os mercados se tornaram menos previsíveis, mais virtuais e porosos. Há uma grande redução dos custos de uso e compartilhamento da informação, viabilizando a desintegração vertical; as organizações passam a atuar em redes empresariais, nas quais o produto de uma organização é o insumo de outra. O maior valor de mercado está associado aos ativos intangíveis, como marca e competência dos indivíduos na organização, e ao potencial de crescimento futuro, com empresas virtuais ainda sem receita

valendo mais do que outras com grandes ativos fixos. As organizações precisam ser autorrenováveis e inovadoras, com criatividade centrada no conhecimento, energias alavancadas dentro e fora da organização, capacidade para criar novos produtos, mercados e negócios, atuando além das fronteiras tradicionais do setor.

Em função de escândalos como o da Enron, há um aumento significativo da necessidade de maior governança corporativa, regulamentando a maneira como a organização deve ser administrada, por meio de códigos de conduta, como os da Lei Sarbanes-Oxley, aprovada em 2002, nos EUA, que objetivam reduzir os conflitos de interesse dos vários *stakeholders* da organização. As organizações são pressionadas a ter maior responsabilidade social, procurando reduzir os impactos negativos de sua atuação sobre as comunidades e o meio ambiente onde atua.

Com a crescente globalização dos negócios, as organizações precisam adotar estratégias globais, que levem em consideração os impactos que outras organizações, em diferentes partes do globo, possam ter sobre seus negócios. Outro efeito da ampliação do espaço competitivo é a necessidade do estabelecimento de padrões em todas as áreas, desde qualidade, meio ambiente, saúde, segurança, até programas de computador, acarretando uma competição por padrões que beneficiará a organização que conseguir dominá-los.

As metodologias para a estratégia das organizações na primeira década do século XXI podem ser chamadas de “abordagem da inovação”, na qual se busca reestruturar a indústria ou criar um novo negócio, tornando a concorrência irrelevante. Os livros marcantes deste período são: Hamel e Prahalad (1996), Kim e Mauborgne (2005) e Davenport, Leibold e Voelpel (2006).

O primeiro preconiza a criação de uma intenção estratégica, como senso de direção, descoberta e destino, e o desenvolvimento de uma arquitetura estratégica, com o desenvolvimento das competências essenciais necessárias para se alcançar os objetivos da intenção, resultando em uma transformação significativa (*stretch*) da organização.

O segundo propõe tornar a concorrência irrelevante pela criação de um novo mercado sem concorrência, através da inovação de valor, que combina uma economia de custos com a redução ou eliminação de atributos da competição setorial e com o aumento de valor para os clientes a partir da criação ou ampliação de atributos nunca oferecidos pelo setor.

O último sustenta que as organizações devem evoluir da estratégia empresarial para a gestão estratégica na atual economia da inovação, em que os custos de compartilhar e usar a informação estão acabando, os produtores e consumidores são aliados para criar valor, os ativos intangíveis valem mais do que os fatores clássicos de produção e os múltiplos modelos de negócios de uma organização podem levar uma empresa a ser parceira em alguns e concorrentes em outros.

Considerando as metodologias citadas neste capítulo, o processo de planejamento da estratégia, neste livro, é proposto em duas etapas: formulação e prática da estratégia, que se apresentam divididas em fases nos diversos capítulos, conforme visto na figura 1.

Neste capítulo foi apresentada a evolução do conceito de estratégia e a proposta da estrutura deste livro. O próximo capítulo apresenta as diretrizes estratégicas de uma organização, como missão, valores e visão, que precisam ser consideradas na elaboração da estratégia.

2

Diretrizes estratégicas

Visão sem ação é sonho. Ação sem visão é pesadelo.
Provérbio chinês

O objetivo deste capítulo é apresentar os conceitos e orientar o leitor na definição do negócio, na elaboração da declaração de missão, valores, visão e na identificação de metas. Esses conceitos auxiliam no direcionamento e na identificação de prioridades da organização, e são, portanto, considerados as diretrizes a serem seguidas no desenvolvimento da estratégia. Alguns exemplos foram escolhidos pela clareza e assertividade na comunicação.

Definição do negócio

Para que uma organização alcance o sucesso desejado, é fundamental que ela discuta e defina qual é seu negócio, pois a definição do negócio terá impacto direto na determinação de seu escopo de atuação.

Com a disputa a cada dia mais acirrada pela preferência dos clientes, é importante que as organizações criem e entreguem características que as distingam dos demais concorrentes no mercado (seus *players*).

A organização deve definir um modelo de negócio que supere os concorrentes na geração de benefícios para os clientes e, nesse sentido, algumas perguntas ajudam a pensar. Por exemplo: quem é seu cliente? Quais benefícios ele procura ou o que é valor para seu cliente (o que ele valoriza)? Por que o cliente compraria de você e não da concorrência? As respostas a essas perguntas devem orientar a escolha dos diferenciais da empresa diante da concorrência e, dessa maneira, ajudar a esclarecer qual a essência do negócio (o seu *core business*).

Esses diferenciais devem ser únicos ou particulares, de preferência difíceis de ser copiados e necessariamente percebidos pelos clientes. Os diferenciais devem ser percebidos e decodificados pelo público-alvo, pois somente assim ele estará disposto a pagar pelo produto ou serviço em questão.

A escolha do modelo de negócio deve orientar a estratégia e a estrutura da organização, que é constituída por pessoas e processos internos e visa à geração de valor para seus públicos de interesse.

A estratégia é o caminho que levará a organização de onde está para onde ela quer chegar. Ela é o conjunto das escolhas que possibilitarão que a empresa alcance o(s) objetivo(s) que propôs para si. Para escolher um caminho (o melhor caminho) que levará a empresa a alcançar seu objetivo, é fundamental que se proceda à análise dos ambientes externo e interno, discutida no próximo capítulo. Todavia, antes disso, é necessário esclarecer alguns conceitos que ajudam na obtenção de maior clareza na definição do negócio.

Missão

A *missão* é uma declaração que deve comunicar o propósito, a essência ou o negócio central da organização. Ela deve esclarecer por que a organização existe, qual a sua razão de ser, por que ela faz o que faz e não está fazendo outra coisa. A missão propiciar um sentido de grupo, um sentido de equipe, e deve delimitar as fronteiras dentro das quais a organização procurará as oportunidades que se apresentam. Por exemplo, uma organização pode escolher atuar na indústria alimentícia, mas não com alimentos em geral, somente com laticínios, ou pode escolher ser fornecedora de grãos e não de produtos acabados.

Definir a missão é algo difícil e complexo, mas é a partir dessa definição que será possível estabelecer os objetivos e políticas da organização.

É importante destacar que a missão e a estratégia da empresa devem estar alinhadas. A inconsistência pode afetar a capacidade da empresa de criar identidade com seus *stakeholders* ou públicos de interesse. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008:19) definem *stakeholders* como “as pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa”. Podemos dizer, de forma simplificada, que seus públicos de interesse são os diversos agentes que se relacionam e têm interesse na empresa, como os clientes, os colaboradores, os fornecedores, os acionistas etc.

A missão deve ser utilizada como um direcionador das escolhas do dia a dia dos executivos e funcionários, e não somente ficar pendurada num quadro nas paredes das salas, servindo de decoração. Quando utilizada como referência, ela canaliza os esforços das pessoas no sentido de auxiliar no crescimento e atingimento dos objetivos. A missão deve comunicar, com clareza e simplicidade, dentro de quais fronteiras a organização irá trabalhar.

Todos nós sabemos que gerar lucro é vital para a empresa, mas esse objetivo não é o propósito central de todos os seus públicos de interesse, ou, pelo menos, não atinge a todos da mesma forma. Diferentes *stakeholders* têm diferentes graus de dependência e influência em suas relações com a empresa. De maneira geral, é recomendável evitar inserir mensagens de cunho financeiro na missão.

Valores

Outro conceito importante na definição do negócio é o de *valores* da organização. Os valores são os princípios que estabelecem como a organização irá se comportar, como ela trabalha e como faz negócios. Devem orientar a conduta prática dos colaboradores em suas tarefas diárias. Ajudam a compor o que alguns autores chamam de cultura ou filosofia organizacional. Por exemplo, na hora de escolher uma nova empresa para se trabalhar, é interessante que seja levada em consideração a compatibilidade (ou não) entre os valores individuais e os da organização. Quando há um compartilhamento de códigos de conduta, há uma probabilidade maior de adaptação e crescimento na carreira.

É necessário que se diga que há uma considerável variação na nomenclatura dos conceitos apresentados neste capítulo. No que diz respeito aos valores da organização, há os que são chamados de princípios, pilares ou credo, e há ainda outras expressões. De qualquer modo, essas expressões equivalentes remetem aos referenciais e direcionadores que devem auxiliar o processo de tomada de decisão e as práticas de condutas. Algumas organizações, por exemplo, declaram que entre seus valores estão a não realização de testes em animais e a proteção do planeta; outras buscam a inovação e o espírito pioneiro.

Missão e valores estruturam a essência da organização. Os valores normalmente não são criados, mas estão na organização, permeando sua maneira de fazer negócio. Normalmente, refletem o espírito empreendedor do(a) fundador(a) ou de um(a) líder carismático(a).

Visão

O terceiro conceito que ajuda na definição do negócio é o da *visão*. A declaração da visão deve indicar para onde a empresa está indo, ou seja, aonde ela quer chegar. A visão deve consolidar e traduzir o que a organização quer para seu futuro. Ela pode ser entendida como a meta de futuro da organização. Mas, de qual futuro estamos falando?

O exercício estratégico pressupõe pensar o longo prazo da organização. Porém, o futuro ou a perspectiva de longo prazo varia de indústria para indústria, ou seja, varia de mercado para mercado. Para a Petrobras, por exemplo, pensar o longo prazo numa perspectiva de 15 anos é plausível, enquanto para a Nextel, ou para as organizações na indústria de tecnologia da informação, 15 anos tornam o exercício uma mera especulação, atrapalhando em vez de ajudar. Então, uma perspectiva de três anos pode ser considerada longo prazo quando pensado para um mercado ou contexto no qual as mudanças tecnológicas acontecem numa velocidade maior.

Para definir o que é longo prazo deve-se primeiro identificar a indústria (mercado ou setor) em que a organização atua; depois, e somente depois, escolher um período adequado para o exercício de pensar o futuro. Uma parcela considerável das organizações pensa a estratégia para os próximos quatro anos, mas, como todas as generalizações, esta deve ser utilizada com cautela. O contexto, a identificação do mercado e o pragmatismo

do exercício é que devem determinar qual o entendimento de longo prazo a ser utilizado.

Para se formular a visão, alguns critérios devem ser levados em consideração:

- ❑ a visão deve indicar onde a organização quer estar daqui a dois, quatro ou 10 anos, ou seja, recomenda-se eleger um prazo (longo prazo) em que os objetivos da organização devam ser alcançados;
- ❑ desenvolvida pelo líder (ou líderes) da organização, a visão precisa ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores. Cada um deve saber como participar e contribuir para o sucesso;
- ❑ a visão deve ser inspiradora, desafiadora, ir além das capacidades atuais e valer a pena.

Quando a visão é atingida antes do tempo, deve-se propor outra para a organização. Em situações de crise, como a crise econômica de 2008, que atingiu vários países, algumas organizações foram obrigadas a rever a visão que haviam formulado. Uma organização que tem boa parte de seus pedidos cancelados deve rever sua meta, sua visão, pois dificilmente ela será atingida. O mesmo raciocínio vale para os momentos de prosperidade, nos quais a organização alcança a visão antes do planejado. Nesta situação, ela deve se propor uma nova visão mais desafiadora para perseguir.

A visão deve informar aonde a organização quer chegar e servirá como uma referência a ser atingida. Todo o esforço de transformação que a organização empreenderá será no sentido de alcançá-la.

Para a elaboração da visão da organização, vale a orientação do *kiss* (*keep it simple, stupid*), que poderia ser traduzido por “faça simples” ou “deixe simples”. Declarações de visão longas

e complexas podem confundir ao invés de esclarecer e orientar os esforços da organização.

Outro aspecto que merece ser destacado é que a visão deve ser comunicada para todos os funcionários e colaboradores da organização e, nesse sentido, não deve haver informações confidenciais. Algumas organizações, no intuito de serem claras e precisas, colocam números para dar uma medida do esforço; outras preferem ser mais generalistas, mas, seja qual for a cultura da organização, é recomendável clareza e objetividade. Uma declaração de visão do tipo “crescer e ganhar dinheiro” não ajuda no exercício de fazer escolhas e de pensar as ações que possibilitarão atingir o objetivo desejado, uma vez que esse objetivo, esse ponto de chegada, é genérico e vago.

Há alguns autores e correntes de pensamento que dizem que a elaboração da missão e da visão deve ser feita pelo CEO e pelos principais executivos da organização, ou seja, por um pequeno comitê. Outros defendem que a elaboração dessas declarações deve envolver um maior número de pessoas. Não há uma regra a ser seguida, mas a orientação é no sentido de trabalhar com pessoas que conheçam a organização, o mercado atual e as tendências do ambiente de negócio. Parece evidente que uma pessoa com um entendimento restrito do mercado não irá contribuir para o exercício de pensar o escopo e o futuro da organização.

É importante destacar que a estratégia não é a visão da organização. A visão informa o ponto de chegada e a estratégia é o conjunto das escolhas que conduzem a esse ponto. A estratégia pode ser entendida como o caminho para se chegar à visão, conforme apresentado no capítulo 1.

No quadro 1, apresentamos a missão, os valores e a visão de algumas organizações, a fim de esclarecer e elucidar os conceitos apresentados.



Quadro 1
EXEMPLOS DE MISSÃO, VALORES E VISÃO

Empresa	Missão	Valores	Visão
Nestlé	Desenvolver as oportunidades de negócios, presentes e futuras, oferecendo ao consumidor produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e de valor agregado, a preços competitivos.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores. ☐ Compromisso, valorização e envolvimento dos recursos humanos. ☐ Compromisso com a verdade. ☐ Comportamento ético. ☐ Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores. 	<p>Manter a empresa como a maior em termos de alimentos industrializados e conseguir a liderança nos segmentos em que atua.</p> <p>Assegurar o progresso social e profissional dos colaboradores.</p> <p>Contribuir para o desenvolvimento da sociedade.</p> <p>Manter a liderança tecnológica.</p> <p>Manter a imagem de excelência e qualidade.</p>
Fibria	Desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável da vida	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Solidez: buscar crescimento sustentável com geração de valor. ☐ Ética: atuar de forma responsável e transparente. ☐ Respeito: respeito às pessoas e disposição para aprender. ☐ Empreendedorismo: crescer com coragem para fazer, inovar e investir. ☐ União: o todo é mais forte. 	<p>Consolidar a floresta plantada como produtora de valor econômico.</p> <p>Gerar lucro admirado, associado à conservação ambiental, inclusão social e melhoria da qualidade de vida.</p>
HSBC	Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de ética. ☐ Nossa comunicação deve ser clara e precisa. ☐ Nosso gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado. ☐ Nosso relacionamento com clientes e colaboradores deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes. 	<p>Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores.</p>

Empresa	Missão	Valores	Visão
Aché	Disponibilizar continuamente, com qualidade, criatividade e rentabilidade, produtos e serviços inovadores e acessíveis, que promovam a saúde e o bem-estar dos consumidores, com colaboradores motivados e capacitados e respeito às pessoas e ao meio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Integridade. ☐ Respeito às pessoas. ☐ Respeito ao meio ambiente. ☐ Espírito empreendedor. ☐ Inovação. ☐ Crescimento sustentável. 	<p>Ser o melhor laboratório farmacêutico do Brasil, preferido pelos consumidores e profissionais de saúde por viabilizar o acesso a produtos e serviços inovadores que proporcionam saúde e bem-estar para toda a população.</p>
Nextel	Prover aos nossos clientes uma experiência superior em soluções de telecomunicações.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Colocar o cliente no centro de tudo o que fazemos. ☐ Ter como conduta os mais altos princípios éticos. ☐ Ser uma empresa cidadã. ☐ Perseguir a excelência. ☐ Cumprir nossas promessas. ☐ Contratar, desenvolver e reter as melhores pessoas. ☐ Ter colaboradores com maior poder de decisão. ☐ Promover a comunicação aberta e o trabalho em equipe. ☐ Promover a inovação e ser aberto para novas ideias. ☐ Tratar uns aos outros com respeito e dignidade. ☐ Gerenciar com responsabilidade os recursos da companhia. 	<p>Ser a companhia de telecomunicações preferida pelos nossos clientes, colaboradores, acionistas e pela comunidade.</p>

Fonte: Elaborado a partir dos sites das empresas. Acesso em: mar. 2011.



Vale destacar que a estratégia não deve engessar a organização, muito pelo contrário. Se o ambiente econômico, tecnológico e competitivo se alterou, a organização deve rever seu objetivo central (visão), sua estratégia e até mesmo seu escopo de atuação (missão).

A essência do negócio não muda com facilidade, uma vez que envolve desenvolver novas capacidades e investir em infraestrutura. Porém, a reavaliação do negócio é um exercício importante e necessário para o sucesso da organização.

É possível definir negócio como a conjugação de bens e serviços para atender às necessidades e/ou desejos da sociedade. Se uma organização tem produtos que não atendem às expectativas de seus potenciais clientes, ela não tem um negócio; ela tem produtos em prateleira. Por outro lado, se a organização percebe as necessidades de seus clientes, mas não as consegue atender com seus produtos, ela não tem um negócio; ela tem demandas não atendidas.

Meta

O conceito de *meta* é outra diretriz estratégica que precisa ser definida. Meta é uma parte do objetivo a ser alcançado, quantificável e com prazo de execução definido. Ela gera compromisso de cronograma. Afinal, quem não tem prazo, não tem pressa.

O estabelecimento de metas é uma das atividades mais importantes de uma organização, pela definição das responsabilidades de seus gerentes e alocação dos recursos da organização. As metas devem ser desafiadoras, porém envolventes e possíveis. Quando são muito difíceis de ser alcançadas, elas podem cair em descrédito e a organização não sair do lugar; de outro modo, quando são muito fáceis de ser atingidas, ocorre a possibilidade de não haver a mobilização necessária das equipes envolvidas para a mudança.

É preciso ressaltar a importância da mensuração para que a organização possa saber se sua posição atual está distante, próxima ou se já atingiu sua visão. Para tanto, ela necessita estabelecer seus indicadores de desempenho, que devem apurar o progresso realizado para o alcance da visão. No capítulo 6, este tema será desenvolvido com profundidade pela metodologia do *balanced scorecard* (BSC).

Concluindo, a missão, os valores e a visão devem estar alinhados e consistentes entre si. Eles formam a base de que a organização precisa para selecionar as ações que tornarão possível atingir seu objetivo ou, em outras palavras, a base que orientará a estratégia e que, por sua vez, viabilizará o negócio.

Neste capítulo, foram apresentados alguns conceitos que auxiliam na definição do negócio e a relação entre eles. No próximo, serão apresentadas as análises dos ambientes interno e externo à organização, completando a base necessária para o desenvolvimento de sua estratégia.