

## FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO E VALORES

### ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** organizações de todos os portes, em especial as que estão nascendo ou as pequenas.

**SERVE PARA** definir a direção estratégica da empresa: da integração das operações à estratégia da companhia e da motivação da equipe.

**É ÚTIL PORQUE** permite que o empreendedor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da empresa.

**SOBRE A FERRAMENTA:** O trio Missão-Visão-Valores é frequentemente mal empregado na gestão de empresas.

É comum observarmos companhias com declarações de missão, visão e valores que são meros objetos decorativos ou que acabam se tornando motivo de piadas dos colaboradores.

Imagine se você fosse convidado para entrar em um veículo que o levaria a algum lugar. Como se sentiria se não soubesse qual seria o veículo, o local, o momento de chegada ao destino nem as condições da viagem?

Muitas empresas

são assim. Seus dirigentes e colaboradores não sabem qual é o propósito de a empresa existir, onde e quando querem chegar e qual é a lógica do seu funcionamento. Empresas assim, quando crescem e chegam a uma situação de sucesso, não sabem como fizeram isso.

Mesmo que desgastado entre as grandes empresas, o trio Missão-Visão-Valores é um recurso poderoso para que empreendedores consigam planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho.

A definição do trio é o ponto de partida do planejamento dos novos negócios dos empreendedores de primeira viagem e deve ser constantemente validado ao longo da existência da empresa. Empreendedores só são visionários quando conseguem manter intactos a missão, a visão e os valores definidos no início da empresa.

Há diversas definições para esses termos, mas para esta ferramenta, vamos considerar que:

**Missão:** É o propósito de a empresa existir. É sua razão de ser.

**Visão:** É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo).

**Valores:** são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

**Como usar:** Se sua organização já trabalha com o trio ou a dupla (Missão, Visão), discuta com seus colaboradores se as definições passam no Teste de Validação. Se não, é hora de redefini-las (Passo 1). Se sua empresa não tem nada definido ainda, é só começar pelo Passo 1.

### Passo 1: Definição da missão da empresa

Se sua empresa não souber para que ela existe, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos da empresa não serão claros. A declaração da missão serve como base para a construção da estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa definição de missão deve esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. Em outras palavras, uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo. Uma boa definição de missão também deve ser inspiradora e desafiadora, para que haja o engajamento de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício cada vez melhor para um (maior) público-alvo. Muitos especialistas defendem que a declaração da missão deve ser curta para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio.

No fundo, deve servir com um mantra, uma crença que orienta a existência da organização.

### Passo 2: Definição da visão da empresa

Definida a missão, é o momento de a empresa determinar uma visão de futuro para o seu negócio, ou seja, ter objetivos para atingir nos próximos anos. É fundamental que eles tenham indicadores e metas. Se a empresa quer ser a maior, a melhor e/ou a mais admirada de seu segmento, deveria definir indicadores e metas para saber se está alcançando seus objetivos. Ao contrário da missão, é muito difícil encontrar uma definição da visão de uma companhia que contenha os objetivos, os indicadores e as metas. Em geral, tais informações não são divulgadas publicamente e outras são impedidas de “prometer” resultados para os investidores.

### Passo 3: Definição dos valores

**(princípios)** Nem todas as empresas que definem missão e visão chegam a elaborar uma lista de valores que orienta o comportamento da organização. Outras já usam sua lista de valores nos processos seletivos, nos processos de avaliação de desempenho dos colaboradores e na relação da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

Se, por um lado, esse trio é vital para o planejamento do negócio, por outro, é um compromisso que exige disciplina do empreendedor e de seu time.



## FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO E VALORES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

### TESTE DE VALIDAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

1. A Missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Não, está bem definida!
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Não. Só para minha empresa!
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. Isso está bem claro!
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. Boa/ótima identificação.
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. Boa/ótima identificação.
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. Fácil entendimento.
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. Está bem claro!
8. A Visão é mensurável?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. Tem indicadores e metas.
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. É inspiradora.
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. É desafiadora.
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Não. São itens importantes!
12. A lista de Valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. É inspiradora.
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. Em todos os cargos.
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. Junto com outros critérios.
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não sei <input type="checkbox"/>	Sim. Junto com outros critérios.

PARABÉNS!

MINHA EMPRESA NÃO TEM MISSÃO, VISÃO E VALORES...

#### DEFINIÇÃO DA MISSÃO

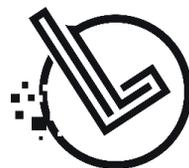
1. Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo.
2. Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência.
3. Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio.
4. Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, valide com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.

#### DEFINIÇÃO DA VISÃO

1. Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
2. Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
3. Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

#### DEFINIÇÃO DOS VALORES

1. Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
2. Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.



## FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO E VALORES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

### .:DICAS DE USO DA FERRAMENTA

**- Qual é o seu negócio?** São raros os casos de empreendedores que elaboram uma missão para o seu negócio e a mantêm intacta durante anos. Estes são os visionários. Perceberam que seus negócios estão além da questão de fabricar um produto, vender algo ou prestar um serviço. Se você quer ser um deles é preciso que leia o artigo Miopia de Marketing, de Theodore Levitt. Escrito em 1960 e publicado na Harvard Business Review, tornou-se uma das principais lições para executivos e empreendedores. Levitt explica que as empresas ferroviárias perderam terreno porque só se viam no negócio de ferrovia e não no de transporte. Nesse contexto, você não está no negócio da característica de seu produto ou serviço (ferrovia), mas em seu benefício (transporte). Os fundadores do Google nunca se viram no negócio de mecanismo de busca, mas no de organizar a informação do mundo e torná-la acessível e útil para todos. Assim como Luiz Seabra não via a Natura como uma empresa de cosméticos, mas como uma organização que ajuda a aumentar a autoestima das pessoas. Em 1989, a razão de ser da Natura foi levemente alterada de autoestima para bem-estar e estar bem das pessoas. Mas o propósito inicial vislumbrado em 1969 se manteve o mesmo.

### - Analise as empresas que você admira.

Grandes empresas (não no sentido de tamanho) têm grandes propósitos. Faça uma lista de empresas que você admira, mesmo que não sejam do seu ramo (é até melhor que não sejam) e pesquise quais são suas declarações de missão, visão e valores. Reflita

sobre o que você pode aprender com isso. Elas refletem o benefício do negócio? São inspiradoras? São de fácil lembrança?

### - Objetivos sem metas são só boas intenções.

A Visão de futuro do negócio é um objetivo ou um conjunto deles. E para ser planejado, gerenciado e atingido, o objetivo precisa ter indicador e meta.

A visão de futuro da CacauShow era ser a maior rede de chocolates finos do mundo. O indicador era o número de lojas e a meta era ter mil unidades até 2010. E conseguiram a proeza! Mas não se espante se não encontrar objetivo, indicador e meta tão claros quanto

os da CacauShow. Em geral, as empresas que trabalham seriamente com a declaração da visão de futuro não tornam públicos seus objetivos, indicadores e metas.

### - Evite os erros mais comuns.

Empreendedores de primeira viagem e até grandes empresas cometem falhas graves na definição de missão, visão e valores de seus negócios. O mais grave é definir algo que é genérico e óbvio como “nossa missão é produzir produtos com qualidade que satisfaçam nossos clientes”. Há muitas variações desse tipo de missão. Os erros mais graves estão associados à questão da qualidade (algo óbvio) e satisfazer a necessidade dos clientes (também óbvio). Há formas mais inspiradoras e desafiadoras de definir como a empresa levará o benefício de seus produtos e serviços a um número que a empresa considere adequado para o período de planejamento. Outro erro comum é criar declarações tão genéricas que serviriam até para uma funerária. Muitos também gostam de complicar com o uso de termos sofisticados, que reunidos não significam nada para quem lê. Outros colocam tantos tópicos que não cabem em uma página. Mas o erro mais grave é elaborar a declaração de missão, visão e da lista de valores e não praticá-las no dia a dia da empresa.

### - Sempre haverá um jeito mais simples e mais inspirador de mostrar uma mensagem.

Guy Kawasaki, um dos especialistas de empreendedorismo mais influentes no mundo, diz que mais do que uma missão, as organizações precisam de um mantra, uma mensagem simples que guie a existência da empresa.

Muitas empresas têm concordado com essa posição e definido suas missões e visões quase como slogans.

### MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

KAWASAKI, G. (2006). A ARTE DO COMEÇO : O GUIA DEFINITIVO PARA INICIAR O SEU PROJETO. RIO DE JANEIRO : BEST SELLER, 2006.

COLLINS, J. & PORRAS, J. (1996) BUILDING YOUR COMPANY'S VISION, HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 74, ISS. 5, PP65-77.

COLLINS, J. & PORRAS, J. FEITAS PARA DURAR: PRÁTICAS BEM-SUCEDIDAS DE EMPRESAS VISIONÁRIAS. RIO DE JANEIRO, ROCCO, 1995.