

**Marcio Buscioli Tenório**

**PROPOR DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA VELSYS SISTEMAS E  
TECNOLOGIA VIÁRIA (MISSÃO, VISÃO E VALORES)**

José Carlos Abreu

Augusto Carlos Dalla Vecchia

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do programa FGV Management como pré-requisito para obtenção do título de Especialista

TURMA MBAGEE 2/13

**Curitiba – PR**

2014

O Trabalho de Conclusão de Curso

**PROPOR DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA VELSYS SISTEMAS E  
TECNOLOGIA VIÁRIA (MISSÃO, VISÃO E VALORES)**

elaborado por Marcio Buscioli Tenório e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do curso **MBA em Gestão Estratégica de Empresas** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data de aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

José Carlos Abreu

Augusto Carlos Dalla Vecchia

Para minha querida esposa Wanessa.

## **Agradecimentos**

Meus agradecimentos vão primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria, sábio como sempre, nos possibilita carregar nossos fardos conforme nossas capacidades.

Agradeço à instituição ISAE/FGV com seus professores capacitados e qualificados que nos possibilitou crescer um pouco mais em nossas vidas profissional e particular.

Agradeço à empresa Velsis, onde trabalho, que me incentivou financeiramente e com desafios profissionais a conquistar mais esta habilidade para meu curriculum.

Agradeço aos amigos e companheiros que trilharam juntos o caminho do saber.

E o último agradecimento, de forma muito especial, minha esposa Wanessa, que esteve ao meu lado apoiando e auxiliando nesta caminhada de aproximadamente um ano e meio de algumas renúncias particulares.

## **PROPOR DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA VELSIS SISTEMAS E TECNOLOGIA VIÁRIA (MISSÃO, VISÃO E VALORES)**

**Marcio Buscioli Tenório**

### **RESUMO:**

O trabalho aborda os caminhos para se definir as diretrizes estratégicas de uma empresa (Missão, Visão e Valores) e como forma de unir a teoria à prática definiu-se as diretrizes da empresa Velsis. Para isso apresenta conceitos básicos de Planejamento Estratégico, dentre os quais, foca no fator principal, encontrar a Competência Essencial da empresa. Chegar à competência essencial é preciso conhecer os recursos e conhecer suas capacidades dentro da empresa. A combinação entre recursos mais as capacidades, descobrir sua competência essencial, popularmente falando, o “jeito de ser” da empresa ou essência. Como conclusão do trabalho, foi por prática às teorias estudadas e se definiu as diretrizes estratégicas da empresa Velsis.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Recurso; Tangível; Intangíveis; Capacidade; Competência Essencial; Missão; Visão; Valor.

**Abstract:**

This paper discusses the ways to define the strategic direction of a company (Mission, Vision and Values) and as a way to unite theory and practice was defined company guidelines Velsis. For it introduces basic concepts of Strategic Planning, among which focuses on the main factor, find the Essential Competence of the company. To get to the core competence is necessary to know the resources of a company, know their capabilities and with the combination of more resources capabilities, discover your core competency, popularly speaking, the “way of being” of the company. As a conclusion of study, was put practice the theories studied and created the strategic direction of the company Velsis.

**Keywords:** Strategic Planning; Resource; Tangible; Intangible; Capacity Essential Powers, Mission, Vision, Value.

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 CENÁRIO ATUAL .....	11
3 OBJETIVOS .....	13
3.1 Objetivo Geral .....	13
3.2 Objetivos Específicos .....	13
4 PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
4.1 Questionário de Quociente de Intenção Estratégica .....	16
5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS .....	18
6 ENTENDENDO OS RECURSOS .....	20
6.1 Identificação de Recursos Tangíveis da Velsis .....	21
6.2 Identificação de Recursos Intangíveis da Velsis .....	22
7 IDENTIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES.....	23
8 COMPETÊNCIA ESSENCIAL .....	25
8.1 Definição da Competência Essencial da Velsis.....	26
9 COMPARATIVO DAS CONCORRENTES – VISÃO, MISSÃO E VALORES .....	27
10 DEFINIÇÃO DE MISSÃO.....	29
11 DEFINIÇÃO DE VISÃO .....	30
12 DEFINIÇÃO DE VALORES .....	31
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	32
REFERÊNCIAS.....	33

## Lista de Figuras

Figura 1 – Mortalidade das empresas .....	14
Figura 2 – Competências Essenciais .....	19



## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Recursos Tangíveis.....	21
Tabela 2 – Recursos Intangíveis .....	22
Tabela 3 – Capacidades .....	24
Tabela 4 – Comparativo das Concorrentes.....	27

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho procura abordar os caminhos para se definir as diretrizes estratégicas de uma empresa (Missão, Visão e Valores).

A definição de diretrizes estratégicas é uma pequena parte dentro da ciência do Planejamento Estratégico, não sendo escopo do trabalho se aprofundar nas diversas áreas que envolvem o tema Planejamento Estratégico.

Como posicionamento inicial o trabalho procurar apresentar dados sobre as empresas brasileiras em relação ao Planejamento Estratégico, ficando claro que existem muitos prejuízos quando não se propicia um ambiente estável através de um bom planejamento estratégico.

O trabalho também apresenta algumas definições e teorias básicas a respeito do Planejamento Estratégico, descrevendo seu surgimento, definições de autores conceituados.

No entanto, o foco principal é o estudo de caso da empresa Velsis, a qual atua no ramo de tecnologia e fiscalização viária. A mesma não possui suas diretrizes estratégicas definidas, portanto, as teorias descritas no trabalho foram aplicadas a realidade da organização, para se alcançar a definição das diretrizes para empresa.

Baseado nas teorias do escritor Jay Barney, que prega como fundamental parte do Plano Estratégico o conhecimento da empresa através de seus recursos e capacidades, chegando assim à sua competência essencial.

Com a definição da competência essencial da empresa fica muito mais fácil a definição das diretrizes estratégicas, pois elas serão formuladas em cima de sua principal competência.

Como resultado do estudo e aderência entre a teoria e a prática, o trabalho procura apresentar como resultado final a definição de Missão, Visão e Valores para empresa Velsis.

## 2 CENÁRIO ATUAL

Em meados de 2006, as tecnologias no seguimento de fiscalização rodoviária no Brasil estavam extremamente deficitárias, e diante desse cenário, um pequeno grupo de investidores, percebeu uma excelente oportunidade de mercado.

A empresa Velsis Sistemas e Tecnologia Viária Ltda. foi fundada em Curitiba, com o objetivo de oferecer ao mercado as melhores soluções em fiscalização rodoviária e compromisso com a otimização de recursos e a precisão nos resultados, proporcionar aos clientes soluções inovadoras de alta tecnologia, desenvolvidas com grandes esforços em pesquisas.

Considerada uma empresa de pequeno porte em função do seu faturamento e com uma estrutura muito enxuta, onde o organograma se reduz a poucas áreas e com aproximadamente cinquenta colaboradores atualmente.

Geralmente empresas de pequeno porte não possuem planejamento estratégico, porém, no caso de sucesso da Velsis, o planejamento existe, de maneira informal, não sendo registrado em documentos.

A diretoria da Velsis demonstra conhecer bem o seu negócio, *desenvolvimento de hardwares e softwares para fiscalização viária*. A alta tecnologia nos produtos oferecidos, a predisposição a encarar desafios e o grande conhecimento de mercado e tendências, torna a empresa muito competitiva, angariando clientes dentro e fora do Brasil.

Atualmente a organização não dispõe de nenhum informativo descritivo das Diretrizes Estratégicas da Empresa (Missão, Visão e Valores), essas informações também não constam em website.

A Velsis preocupa-se muito em inovar, em estar na vanguarda, na criação e desenvolvimento de novos produtos, utilizando-se para isso de tecnologia de ponta. Os proprietários da empresa são inovadores, visionários e estrategistas, porém, isso não fica claro aos funcionários e colaboradores da empresa, por não existirem registros e documentos formais que descrevam o planejamento estratégico da organização. Ou seja, não é claro aos funcionários o que devem fazer e onde querem chegar. Apenas os proprietários tem conhecimento da estratégia.

A Velsis, como outras empresas de pequeno porte, centralizou seus esforços na produção de mercadorias ou serviços com foco na sobrevivência e lucratividade

de mercado, deixando para segundo plano o planejamento estratégico bem embasado que garanta sucesso de longo prazo.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Propor Diretrizes Estratégicas para empresa Velsis Sistemas e Tecnologia Viária (Missão, Visão e Valores).

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Apresentar o cenário atual das empresas no Brasil que não possuem Planejamento Estratégico e suas consequências.

Apresentar conceitos básicos sobre Planejamento Estratégico. Caminhos para se chegar a uma boa descrição das diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores), como isso apresentando teorias sobre o entendimento dos que são para uma empresa Recursos, Capacidades e Competência Essencial.

Como resultado desse estudo teórico sobre Planejamento Estratégico e unindo ao prático, apresentar as definições das diretrizes da empresa Velsis como estudo de caso.

## 4 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Estudos demonstram que, empresas de pequeno e médio porte no Brasil, geralmente nascem de uma ideia, simples ou não, e que, além da ideia central do negócio que é produzir um bem ou serviço, a principal meta é ganhar dinheiro, obter lucro, para pelo menos sobreviver ao mercado em que a futura empresa estará inserida.

Ficando assim, para um segundo momento o Pensamento Estratégico, principalmente no que diz respeito ao futuro da empresa que acaba de nascer.

O gráfico a seguir comprova que a mortalidade das empresas por falta de planejamento ou pensamento estratégico é de até 64% no sexto ano:



Figura 1 – Mortalidade das empresas - Fonte: <http://diarionet.terra.com.br/integra.php?id=1112>

O presente trabalho não procura aprofundar-se na totalidade de áreas do Planejamento Estratégico, e sim, foca-se no Pensamento Estratégico para a pequena e média empresa, como meta o estudo de caso “Velsis”.

A Estratégia é considerada pelos executivos um dos pontos mais importantes de sua atividade.

O termo “Estratégia” é conceituado e trabalhado por diversos autores, a palavra vem do grego de “strategós”, onde, “stratos” significa exército e “ago”, liderança ou comando, inicialmente significava como a “arte do general”, há diversas variações do termo. A estratégia foi na antiguidade utilizada no contexto militar e na sociedade moderna passou a ser utilizado nas empresas, onde, a ideia central é alcançar um determinado desempenho competitivo.

Para Drucker, estratégia pode ser entendida como o conceito central que rege o negócio. É fundamental para a organização entender e desenvolver o valor para o cliente.

Segundo Chandler, estratégia é fundamental em qualquer organização. É a estrutura empresarial que segue a estratégia e não o contrário. É a determinação de metas e objetivos de longo prazo, bem como a definição de cursos de ação e recursos para a realização dessas metas.

O tema estratégia é muito amplo e muitos autores se aprofundaram nos seus estudos, porém não é o foco deste trabalho, limitando-se apenas em apresentar um conceito básico como referência.

#### 4.1 Questionário de Quociente de Intenção Estratégica

O questionário apresenta o quanto uma empresa está envolvida na questão sobre planejamento estratégico.

Para o estudo de caso, foi apresentado e preenchido por um dos diretores da empresa Velsis. De forma que veio corroborar com a realidade dos estudos, onde, muitas empresas não fazem uso ou não tem conhecimento da existência ou importância de um Planejamento Estratégico.

01 - A organização tem um rumo claro?

Sim       Não tenho certeza       Não

02 - Esse rumo está claro para quantas pessoas da organização?

Todas       Algumas       Poucas       Nenhuma

03 - A organização tem um enunciado claro e compreensível de sua visão?

Sim       Não

04 - Você é capaz de escrevê-lo em uma ou duas frases?

Sim       Não

05 - Seus funcionários-chave compreendem essa visão estratégica?

Sim       Não

06 - Todos os seus funcionários conseguiram escrevê-la em uma ou duas frases sem consultar o ou uns aos outros?

Um conseguiria       Alguns conseguiriam  
 Ninguém conseguiria       Todos conseguiriam

07- Esse enunciado da visão é para eles um guia eficaz nas decisões que tomam com relação aos negócios da organização?

Muito eficaz       Mais ou menos eficaz       Ineficaz



08 - Sua visão estratégica é eficaz para ajudá-lo a fazer escolhas estratégicas?

Muito eficaz                       Mais ou menos eficaz                       Ineficaz

09 - Você já se reuniu com uma equipe gerencial para tentar obter consenso quanto à futura direção de sua organização?

Sim                                       Não

10 - Foi obtido consenso ou ainda há diferentes versões para o que a organização está tentando se tornar?

Consenso total                       Algum consenso                       Pouco consenso  
(visão única)                      (visão indistinta)                      (visões diferentes)

11 - Você tem processos separados de pensamento estratégico para determinar o que deseja se tornar e como chegar lá?

Sim                       Não

12 - Escreva em uma ou duas frases seu enunciado da visão estratégica da organização.

**Não há.**

## 5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

O resultado esperado do presente trabalho é especificar maneiras para uma melhor definição dos descritivos de Missão, Visão e Valores para empresa Velsis.

Porém para chegar à definição sugerida é preciso olhar para dentro da empresa e analisar o seu Ambiente Interno.

Não está no escopo do trabalho analisar o Ambiente Externo e sim somente o Ambiente Interno, levando em conta somente os fatores que levam a empresa a se conhecer, ou seja, descobrir no que ela realmente é boa, sua essência, popularmente chamado “Jeitão de Ser”.

Essa tal essência ou Jeitão de Ser tem que refletir exatamente a vontade de ser de seus donos ou fundadores, como pensam, como agem, com veem os negócios da empresa, como vislumbram o futuro.

Dentro deste conceito ou pensamento, todos os colaboradores, do menor nível hierárquico ao maior, tem que conhecer explicitamente o que é a empresa onde trabalham e estar alinhado em uma única sintonia.

Para isso o primeiro passo é descobrir e explicitar quais são as Competências Essências.

A metodologia utilizada no trabalho é defendida por uma dos maiores autoridades no assunto, Jay Barney, que diz: uma empresa é vista como um conjunto de recursos e competências que lhe permitem competir em certas situações e implementar estratégias específicas. Esta metodologia analisa os atributos desses recursos e competências e como eles podem ajudar as empresas a se diferenciar das demais e manter tal diferencial ao longo do tempo.

## > Competências Centrais



Figura 2 – Competências Essenciais - Fonte: Hitt, Hoskisson e Ireland, Administração Estratégica

## 6 ENTENDENDO OS RECURSOS

Os recursos são descritos como todos os elementos que uma empresa precisa, como matéria prima para o processo de produção, subdividido em Tangíveis e Intangíveis.

A base para a vantagem competitiva reside primariamente no gerenciamento dos recursos e capacidades disponíveis para a organização (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984).

Os recursos são as entradas no processo de produção da organização. Eles são a unidade básica de análise da organização para um preciso diagnóstico estratégico.

A estrutura básica das organizações depende de seus recursos e na capacidade de gerenciamento dos mesmos. E o objetivo é a criação de posição competitiva sustentável de mercado, com a melhor utilização de recursos se comparada com a concorrência.

Estes recursos não geram benefícios por si próprios. Se não forem bem administrados não gerarão o valor necessário para a organização. Isso só pode ser alcançado quando os recursos são bem combinados e conduzidos dentro de um ambiente complexo e com grande concorrência. Esse gerenciamento caracteriza “a capacidade” da empresa, também demonstrado com a interação correta dos recursos tangíveis e intangíveis. O diferencial nesse ponto são as informações e conhecimentos retidos pelo capital humano.

Segundo David Lobato, para a gestão estratégica competitiva, deter os recursos é básico, desenvolver a capacidade na gestão de recursos é importante, e desenvolver as competências essenciais é a tarefa mandatória de um bom gestor.

## 6.1 Identificação de Recursos Tangíveis da Velsis

Recursos tangíveis são aqueles que podem ser vistos, medidos e quantificados de diversas maneiras.

Dentro da Velsis podemos citar os seguintes Recursos Tangíveis:

**Tabela 1** – Recursos Tangíveis

Referência	Recursos Tangíveis
<b>T-01</b>	Equipe Administrativo/Financeiro
<b>T-02</b>	Equipe Comercial
<b>T-03</b>	Equipe de Software
<b>T-04</b>	Equipe de Hardware
<b>T-05</b>	Equipe de Produção
<b>T-06</b>	Equipamentos
<b>T-07</b>	Localização
<b>T-08</b>	Acesso aos insumos

## 6.2 Identificação de Recursos Intangíveis da Velsis

Recursos intangíveis não podem ser vistos, medidos ou quantificados. Mas são indispensáveis e fonte de diferenciação para a organização.

Na Velsis podemos citar os seguintes Recursos Intangíveis:

**Tabela 2** – Recursos Intangíveis

Referência	Recursos Intangíveis
I-01	Conhecimento especializado sobre o Negócio
I-02	Conhecimento Tecnológico
I-03	Utilização dos Recursos Tecnológicos
I-04	Inovação
I-05	Criatividade
I-06	Aptidão para Pesquisa e Desenvolvimento
I-07	Versatilidade ao se Adaptar às Adversidades
I-08	Diferenciação do Mercado
I-09	Base de Clientes
I-10	Reputação da Empresa
I-11	Equidade da Marca
I-12	Competência de Colaboradores
I-13	Confiança entre Gerentes e Colaboradores
I-14	Disposição Financeiramente às Inovações
I-15	Esforços à Manutenção dos Colaboradores Chaves

## 7 IDENTIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES

Um aspecto crucial para a análise da competitividade é a possibilidade de transferir recursos. Neste sentido, o recurso será mais valorizado quanto menor seja a possibilidade de adquiri-lo no mercado, garantindo à organização uma vantagem estratégica. Através da análise interna, uma empresa identifica seus recursos, capacidades e competências essenciais e, ainda, determina que ações poderão ser tomadas, ou seja, quais estratégias serão formuladas para se chegar ao objetivo determinado. Vale ressaltar que um recurso isolado não consegue gerar vantagem competitiva, para isso é necessário combinar diversos recursos disponíveis na organização.

As capacidades, conforme Mintzberg (2006 apud RAMOS, 2007), baseiam-se no conhecimento organizacional, do que as organizações fazem. As atividades que uma determinada organização pode desempenhar, de acordo com possíveis proficiências é o que pode caracterizar suas capacidades, ou seja, são as atividades que a empresa executa com excelência que a diferencia e a deixa com vantagem frente aos seus concorrentes, atribuindo valor aos seus bens e serviços por um longo período.

É possível perceber que nem sempre os recursos e capacidades de uma empresa são bens estratégicos. Os recursos podem apresentar-se como ponto fraco para uma empresa. Pode-se citar a falta de recursos financeiros para investimento em capital humano capacitado ou em equipamentos. Esses fatores podem afetar a vantagem competitiva, impedindo o desenvolvimento de sua competência essencial.

O conhecimento é a base do desenvolvimento das capacidades, tornando-se assim, a matéria prima para o desenvolvimento das vantagens competitivas sustentáveis.

Tabela 3 - Capacidades

Recursos Tangíveis	Recursos Intangíveis	Capacidades
T-01 T-02 T-06 T-07 T-08	I-01 I-02 I-08	Garantir o melhor produto do mercado
T-03 T-04	I-09 I-10 I-11	Aperfeiçoar o produto à necessidade do cliente
T-09	I-03	Utilizar os melhores insumos do mercado
T-01 T-03 T-05 T-05	I-04 I-05 I-14	Qualidade nas soluções
T-03 T-04	I-04 I-05 I-07	Agilidade na adaptação as necessidades do mercado
T-02	I-01 I-06 I-12	Entender as necessidades dos Clientes
T-01	I-13 I-15	Criar oportunidades de Evolução a seus Colaboradores



## 8 COMPETÊNCIA ESSENCIAL

A competência é a inteligência prática dos conhecimentos adquiridos e sua transformação de acordo com a complexidade das situações. De modo geral, as competências “baseiam-se no desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa” (HITT; IRELAND e HOSRISSON, 2002).

Segundo Hitt (2012), a competência essencial pode ser definida como o conjunto de habilidades ou tecnologia que a organização domina e que lhe serve de base para a geração de benefícios para os clientes. Uma competência essencial não é somente uma capacidade bem desenvolvida, ela é a fonte de vantagens competitivas sustentáveis da organização.

Para que uma capacidade seja realmente uma competência essencial, ela precisa ser: valiosa, rara, difícil de imitar, insubstituível.

- **Valiosa:** permite a organização maximizar suas forças, alavancando as estratégias para beneficiar-se das oportunidades e neutralizar as ameaças.
- **Rara:** quando nenhum ou pouco concorrentes dispõe dos recursos.
- **Difícil de imitar:** quando outras organizações não conseguem obter a competência essencial em discussão ou necessitam incorrer em desvantagens de custos para obtê-la em comparação aos que a possuem.
- **Insubstituível:** quando não possui equivalentes estruturais.

Ao se atender esses quatro requisitos atinge-se a competência essencial, segundo Hamel e Prahalad (1995). As organizações que alcançam esse objetivo são vencedoras no universo corporativo, com desempenhos superiores aos concorrentes, agregam valor aos clientes e criam vantagens competitivas. O gerenciamento de recursos tem impacto determinante da habilidade de atingir sua visão e cumprir sua missão.

Alguns exemplos de empresas que atingiram esses objetivos são: A Copel, seu ponto principal é o planejamento na área de energia. A Petrobrás é a tecnologia de ponta na exploração de petróleo. A Sony é a miniaturização.

Uma vez identificada a competência essencial da empresa, ela será o norte para que seja desenvolvida a Missão, a Visão e os Valores segundo as teorias mais modernas em Planejamento Estratégico.

### 8.1. Definição da Competência Essencial da Velsis

Fornecer ao mercado soluções viárias de alta tecnologia com versatilidade e rápida adaptação aos diferentes cenários exigidos pelos clientes, transferir capacitação técnica evolutiva aos colaboradores diferenciando-os do mercado.

- **Valiosa:** Sim. Devido ao alto comprometimento com a inovação tecnológica.
- **Rara:** Sim. Os colaboradores altamente capacitados no negócio da empresa, pioneira em novas tecnologias.
- **Difícil de Imitar:** Sim. Profundo conhecimento do ramo que está inserido e copiá-lo levariam anos de investimentos em pesquisas.
- **Insubstituível:** Sim. O conjunto de profissionais altamente capacitados e envolvidos aliados ao conhecimento tecnológico

## 9 COMPARATIVO DAS CONCORRENTES (VISÃO, MISSÃO E VALORES)

Como fonte de comparação a tabela a baixo apresenta algumas empresas concorrentes do mercado e suas declarações de diretrizes estratégicas

**Tabela 4** – Comparativo das Concorrentes

<b>Empresa</b>	<b>Missão</b>	<b>Visão</b>	<b>Valores</b>
<b>Consilux</b>	Criar soluções tecnológicas, utilizando a INOVAÇÃO através da Tecnologia associada à moderna Engenharia, estabelecendo a excelência de resultados em todas as áreas de sua atuação.	O avanço tecnológico de seus produtos e serviços, priorizando o trabalho e buscando o crescimento empresarial utilizando novos e constantes investimentos e conceitos, buscando e ampliando desta forma a sua participação em novos mercados a nível nacional e internacional.	O respeito às tradições e ao capital humano de sua empresa e demais instituições.
<b>Perkons</b>	Oferecer à sociedade soluções de trânsito através de tecnologias inovadoras, visando mobilidade e segurança.	Tornar-se líder global no setor de mobilidade e segurança no trânsito, sendo reconhecida como uma empresa que maximiza valor para todos os envolvidos em sua jornada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O cliente é o principal vetor de nossas ações;</li> <li>- Entregamos o que prometemos;</li> <li>- Valorizamos talentos;</li> <li>- Só há resultado com comprometimento;</li> <li>- Valorizamos franqueza e lealdade;</li> <li>- Trabalhamos com alegria;</li> <li>- Nossas decisões são baseadas em resultados;</li> <li>- Liberdade com responsabilidade;</li> <li>- Trabalhamos em equipe.</li> </ul>
<b>Fotosensores</b>	Contribuir para a mobilidade urbana	Atuar com representatividade,	Ética, Inovação, Cidadania, Qualidade de

sustentável e melhoria da  
qualidade de vida da  
sociedade

rentabilidade e qualidade  
em todo território  
nacional, oferecendo  
soluções de mobilidade,  
segurança e bem-estar,  
até 2014.

Vida e Sustentabilidade.

## 10 DEFINIÇÃO DE MISSÃO

Missão é presente, descreve a razão de existir da empresa.

Peter Drucker define missão em uma frase: *“Uma empresa não se define por seu nome, estatuto ou produto, ela se define por sua missão. A definição clara da missão é a razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os seus objetivos”*. Ou seja, é a missão que serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, definir objetivos e ajudar nas escolhas estratégicas. Delimita a atuação na empresa no espaço do negócio escolhido.

Quando se lê a missão de grandes empresas, o conceito se torna ainda mais claro, como os exemplos abaixo:

**Disney** *Alegrear as pessoas.*

**Wall – Mart** *Dar às pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os ricos.*

**Natura** *Criar e comercializar produtos e serviços que contemplem e promovam o bem estar.*

Como proposta do trabalho a Missão será desenvolvida com o olhar na definição da Competência Essencial.

A missão da Velsis fica definida como: ***“Oferecer a melhor e adaptável solução tecnológica de fiscalização viária”***.

## 11 DEFINIÇÃO DE VISÃO

Visão é o futuro, descreve a busca ao crescimento e o desenvolvimento da empresa.

A visão necessita refletir o sonho inicial na fundação da empresa, para que possa direcionar o desenvolvimento de longo prazo das atividades. As perspectivas futuras estabelecem como a organização deve trabalhar no momento atual. Esses itens orientam os esforços de todos os envolvidos com o negócio.

A visão é a explicitação do que se idealiza para a empresa. Deve ser viável na implementação, ser inspiradora, positiva e motivadora para todos os membros da organização.

Para se definir a visão, a empresa deve refletir sobre alguns fatores como: qual a maneira pela qual deve ser reconhecida no futuro, quais desafios devem ser colocados aos colaboradores, o que desejamos ouvir dos stakeholders, onde atuar com os clientes, quais as oportunidades que podem aparecer.

A visão deve ser discutida pelo maior número de membros da organização, dos mais variados departamentos e conceito final deve ser absorvido por todos.

As características principais da visão são: visão clara se o objetivo foi atingido; estabelecer direção e foco; idealização pelo líder, porém compartilhada, reconhecida e apoiada por todos; deve ser positiva.

Alguns exemplos de organizações e suas respectivas visões são:

- Gerdau: ser empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor.
- Ambev: queremos ser, inquestionavelmente, a melhor cervejaria do mundo.

Empresas que possuem um planejamento formal descrevem a linha de visão, ou seja, estabelecem seus objetivos para três ou cinco anos, outras direcionam os esforços para longo prazo, acima de cinco anos.

Baseado nas atividades e negócios da Velsis a Visão fica compreendida como: ***“Destacar a Velsis como referência tecnológica internacionalmente conhecida na área de fiscalização viária”***.

## 12. DEFINIÇÃO DE VALORES

Valores são eternos, descrevem no que realmente a empresa acredita.

Os valores são os conceitos e atitudes que devem nortear o comportamento organizacional, convicções claras e fundamentais que a empresa defende e adota como guia para a gestão do seu negócio. Este se baseia em cultura organizacional, história, tipo de negócio, ou até mesmo a personalidade dos dirigentes.

Valores são crenças básicas para a tomada de decisões na empresa, princípios de orientação, ideias a serem seguidas. Todos esses fatores devem ser passíveis de serem atingidos.

Os líderes são os principais incentivadores da prática dos valores dentro da organização. Esses valores devem ser transformados em comportamentos e atitudes.

É necessário que os valores tenham relação e consistência com o histórico da organização.

Diante do histórico e atividades da Velsis, os valores podem ser definidos como:

- **Concentração no cliente:** *atendemos de forma eficaz e inovadora as necessidades específicas dos nossos clientes;*
- **Respeito mútuo:** *damos atenção à relação com clientes e colaboradores, mantendo uma atmosfera de satisfação e evolução;*
- **Vencer:** *nosso trabalho é vencer a concorrência, prestando serviços diferenciados, inovadores e altamente tecnológicos;*
- **Orgulho ser Velsis:** *respeitamos e admiramos o histórico da empresa, suas características e desafios. Sentimos orgulho da empresa e temos a certeza de estar construindo algo que fará a diferença para a sociedade.*

## 13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado esperado de trabalho, era produzir as diretrizes estratégicas para empresa Velsis (Missão, Visão e Valores), o objetivo foi alcançado, ficando como:

**Missão:** Oferecer a melhor e adaptável solução tecnológica de fiscalização viária.

**Visão:** Destacar a Velsis como referência tecnológica internacionalmente conhecida na área de fiscalização viária.

**Valores:**

- Concentração no cliente: atendemos de forma eficaz e inovadora as necessidades específicas dos nossos clientes.
- Respeito mútuo: damos atenção à relação com clientes e colaboradores, mantendo uma atmosfera de satisfação e evolução.
- Vencer: nosso trabalho é vencer a concorrência, prestando serviços diferenciados, inovadores e altamente tecnológicos.
- Orgulho ser Velsis: respeitamos e admiramos o histórico da empresa, suas características e desafios. Sentimos orgulho da empresa e temos a certeza de estar construindo algo que fará a diferença para a sociedade.

De forma que para alcançar as definições, o trabalho apresentou os caminhos e as teorias para se chegar à definição das diretrizes estratégicas.

Apresentou estudo sobre o presente cenário brasileiro das empresas referente ao Planejamento Estratégico.

Apresentou teorias e conceitos referentes à teoria de Jay Barney, onde ele destaca a importância referente aos recursos e capacidades de uma empresa e a busca pela competência essencial da empresa, definindo assim a essência da empresa e conseqüentemente conseguir definir sua diretrizes estratégicas em baseado em sua competência essencial.



## REFERÊNCIAS

VASCONCELOS, F. C. de.; BRITO, L. A. L. **O Futuro da Estratégia**. *GV-executivo*, v. 3, n. 2, 2004.

LOBATO, D.; FILHO J., TORRES, M.; RODRIGUES, M.; **Estratégia de Empresa**, Editora FGV, 2013.

PORTER, M. E.; **Competitive strategy**. New York : Free Press, 1980.

SALAMACHA, Luciano Miguel, **Apostila FGV de Administração Estratégica de Empresas**, 2013.

TREACY, M; WIERSEMA, F.; **Disciplina dos Líderes de Mercado**. Editora Rocco, 1995.

PEREIRA, F. Mauricio; **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. Editora Atlas, 2010.

LACERDA, Daniel Pacheco; TEIXEIRA, Rafael; ANTUNES Junico, CORCINI NETO, Secundio L.H: Artigo **Estratégia Baseada em Recursos: 15 Artigos Clássicos para Sustentar**, 2013.

ARRUDA FILHO, Norman de Paula; SANTOS, Antonio Raimundo dos; **A construção progressiva de competências metodológicas: Iniciação à pesquisa científica aplicada**, Curitiba: ISE/FGV, 2006

<<http://www.fdc.org.br/>> Acessado em 30 jul. 2014.

<<http://www.strategia.com.br/>> Acesso em 11 ago. 2014.

<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAOaUAL/50-conceitos-dministracao.part2> >  
Acesso em 13 ago. 2014.

<[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)> Acesso em 13 ago. 2014.

<<http://diarionet.terra.com.br/integra.php?id=1112>> Acesso em 15 jul. 2014.