

---

# MISSÃO INSTITUCIONAL: UMA ANÁLISE DA EFETIVIDADE E DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PRESENTES NAS MISSÕES DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO

---

DOI: 10.5700/rege 431

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## *Alex Mussoi*

Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Especialização em Controladoria pela UFRGS e mestrado em Contabilidade pela  
UFSC. Aluno do Programa de Doutorado em Contabilidade e Controladoria da  
FEA-USP – São Paulo-SP, Brasil  
*E-mail:* areksu@terra.com.br

Recebido em: 16/6/2010

Aprovado em: 10/10/2010

## *Rogério João Lunkes*

Graduação em Ciências Contábeis. Mestrado e Doutorado em Engenharia de  
Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Pós-doutorado em Contabilidade pela Universidade de Valência (Espanha). É  
professor do Departamento de Ciências Contábeis e Pós-Graduação em Contabilidade  
e Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis-SC, Brasil  
*E-mail:* lunkes@cse.ufsc.br

## *Rodrigo Valverde da Silva*

Bacharel em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Formando em  
Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestrado  
em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) –  
Florianópolis-SC, Brasil  
*E-mail:* rodrigossilva@reitoria.ufsc.br

## RESUMO

Este artigo tem por escopo principal avaliar de forma objetiva os elementos das missões institucionais das companhias de capital aberto no Brasil. Com esse propósito, foram selecionadas no *website* da BOVESPA 557 empresas para a análise. A grande maioria das empresas, porém, ou não possuía endereço eletrônico ou não divulgava nele sua missão. O estudo ficou restrito, então, a 140 organizações que possuíam os dados disponíveis para a análise. A fim de testar os elementos presentes nas missões das empresas brasileiras, foram primeiro selecionados os elementos presentes nas frases coletadas; feito isso, escolheu-se um modelo indexador de missão efetiva: o modelo proposto por Pearce (1982). Segundo esse autor, para ser efetiva, uma missão deve apresentar oito elementos básicos, que servirão de guia para o planejamento estratégico. De acordo com os dados disponíveis, os principais elementos presentes nas missões das empresas brasileiras são os seguintes: clientes, produtos ou serviços e contexto ou mercado de atuação. Quanto à efetividade, a maioria das empresas analisadas (50) apresenta apenas três dos oito elementos propostos por Pearce (1982). Conclui-se então que, segundo a proposta de Pearce (1982), existe, ainda, um longo caminho a ser percorrido pelas empresas pesquisadas para que sua missão cumpra um papel efetivo dentro do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Missão Institucional, Planejamento Estratégico, Efetividade.

## **MISSION STATEMENT: AN ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS AND MAIN ELEMENTS FOUND IN THE MISSIONS OF BRAZILIAN PUBLICLY TRADED COMPANIES**

### **ABSTRACT**

*The main purpose of this paper is to objectively evaluate elements of mission statements of publicly traded companies in Brazil. For this purpose 557 companies on the BOVESPA website were selected for analysis. However, the great majority of these companies had no electronic address or did not disclose their mission on their address. Therefore, the study was restricted to 140 organizations that had data available for analysis. In order to test the elements found in the missions of the Brazilian companies, first the elements present in the collected phrases were selected. Then the mission effective index model was chosen as proposed by Pearce (1982). According to the author, to be effective a mission must have eight basic elements to serve as a guide for strategic planning. According to data available the main elements present in missions of these Brazilian companies are customers, products or services and context or market segment. As for effectiveness, most of the companies analyzed (50) presented only three of the eight elements proposed by Pearce (1982). The conclusion, according to the proposal of Pearce (1982), is that there is a long way to go for the companies studied to make their missions statements play an effective role in strategic planning.*

**Key words:** Mission statement, Strategic Planning, Effectiveness.

### **Misión Institucional: un análisis de la efectividad y de los principales elementos presentes en las misiones de empresas brasileñas de capital abierto**

### **RESUMEN**

*Este artículo tiene como propósito principal evaluar de forma objetiva los elementos de las misiones institucionales de las compañías de capital abierto en Brasil. Con este propósito, fueron seleccionadas en el website de BOVESPA 557 empresas para la observación. La gran mayoría de ellas, sin embargo, no poseía dirección electrónica o no había divulgado allí su misión. El estudio quedó restringido, entonces, a 140 organizaciones que poseían los datos disponibles para el análisis. Con la finalidad de testar los elementos presentes en las misiones de las empresas brasileñas, fueron primero seleccionados los elementos presentes en las frases recolectadas; después de hacerlo, se eligió un modelo indexador de misión efectiva: el modelo propuesto por Pearce (1982). Según este autor, para ser efectiva, una misión debe presentar 8 elementos básicos, que servirán de guía para el planeamiento estratégico. De acuerdo con los datos disponibles, los principales elementos presentes en las misiones de las empresas brasileñas son los siguientes: clientes, productos o servicios y contexto o mercado de actuación. En relación a la efectividad, la mayoría de las empresas analizadas (50) presenta apenas 3 de los 8 elementos propuestos por Pearce (1982). Se concluye entonces que, según la propuesta de Pearce (1982), todavía existe un largo camino a ser recorrido por las empresas investigadas para que su misión cumpla un papel efectivo dentro del planeamiento estratégico.*

**Palabras-Clave:** Misión Institucional, Planeamiento Estratégico, Efectividad.

## 1. INTRODUÇÃO

A forte concorrência, gerada pela globalização e pela abertura mercantil, aumentou o desafio que as empresas enfrentaram para se perpetuar com lucratividade. Uma gestão bem organizada e um bom planejamento estratégico tornaram-se ferramentas indispensáveis na busca do sucesso organizacional. Designar a missão é o primeiro passo no processo de planejamento, passo que serve, a par dos valores da visão, de direcionador no estabelecimento das metas e prioridades em uma empresa.

Apesar de ser uma componente-chave no planejamento estratégico, a missão é muitas vezes negligenciada pelos administradores ou responsáveis pela gestão das companhias. Uma das razões por que isso acontece é não terem os gestores um conhecimento preciso do processo de criação e divulgação da missão institucional. Uma missão bem elaborada pode trazer uma gama enorme de benefícios para a empresa, aumentando-lhe a rentabilidade; entretanto, uma missão ruim pode gerar sérios prejuízos e macular a imagem que a companhia passa aos seus *stakeholders*. Por isso, o conhecimento detalhado da essência e do conteúdo da missão institucional é fundamental para torná-la eficiente, apta a cumprir seu papel no planejamento estratégico.

Com base nisso, o objetivo principal desta pesquisa é avaliar, nas empresas brasileiras de capital aberto, se a missão institucional serve como um direcionador efetivo do planejamento estratégico. Para tanto, escolheu-se o modelo básico de missão efetiva proposto por Pearce (1982). No

artigo *The company mission as a strategic tool*, Pearce (1982) identifica oito elementos que devem estar presentes no enunciado da missão, para que ela possa tornar-se uma ferramenta eficiente do planejamento estratégico. Além disso, como objetivo secundário, esta pesquisa visa identificar os elementos que se encontram mais frequentemente nas missões de empresas brasileiras; por fim, pretende-se fazer um paralelo entre as conclusões deste estudo e as expostas em estudos de outros países.

Este trabalho divide-se em quatro partes: base teórica, desenho metodológico, análise dos dados e conclusões. A base teórica ressalta alguns pontos necessários para o entendimento dos estudos sobre missão; subdivide-se em quatro itens: conceitos de missão, importância da missão, outros estudos que analisaram o conteúdo das missões e formas de avaliar uma missão efetiva.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Conceito de Missão

Existem diversas tentativas de definição para o termo missão institucional. Uma delas, considerada por Graham e Havlick (1994:35) como a mais concisa e abrangente, é exposta por John A. Pearce II no artigo *The company mission as a strategic tool*. Segundo Pearce (1982), a missão deve ser uma declaração abrangente e ao mesmo tempo duradoura do propósito de uma companhia. Ela serve para distinguir o negócio, ainda que se trate do mesmo ramo de atividades, e identificar o escopo das operações de uma empresa em relação ao que produz e em face do mercado. A missão

institucional não incorpora apenas as filosofias da decisão estratégica; ela revela, também, a imagem que a companhia procura projetar, seu conceito próprio e sua área de atuação, assinalando os produtos e serviços com que objetiva satisfazer as necessidades dos consumidores. Resumindo, a missão de uma empresa descreve seu produto, seu mercado e sua tecnologia de um modo que reflita seus valores e as prioridades que norteiam suas decisões estratégicas.

Campbell, Devine e Young (1990), por sua vez, afirmam que, apesar da grande diversidade de opiniões sobre o que pode representar uma missão institucional, é possível distinguir, no tocante à sua definição, duas escolas de pensamento complementares: (1) a escola que entende a missão com estratégia de negócios e (2) a que a concebe em termos de filosofia e ética. Os autores ressaltam que a grande diferença entre estas escolas está no papel fundamental que a missão cumpre no âmbito organizacional. Segundo eles, para a escola estratégica a missão é a disciplina estratégica que

define a base da racionalidade comercial do negócio e suas metas de mercado; está, portanto ligada ao planejamento estratégico em um nível superior e serve para responder a duas questões fundamentais: o que é o nosso negócio e o que ele deveria ser? Já para a escola filosófica a missão é a “cola” cultural que permite à organização funcionar como uma unidade coletiva: em uma perspectiva pragmática, ela é representada pelas normas e valores que influenciam o modo como as pessoas se comportam dentro da organização.

Apesar de o foco das definições de Pearce (1982) e de Campbell *et al.* (1990) apresentar distinções, o conceito de missão acaba, em essência, equivalendo ao próprio propósito de existência da companhia. Tal propósito será o espelho das decisões tomadas pelos gestores e servirá de base para avaliar se os objetivos fundamentais da entidade estão sendo atingidos. Na ilustração a seguir estão relacionados alguns conceitos que corroboram essa concepção da missão institucional.

### **Ilustração 1: Conceitos de missão institucional**

<b>David (1989)</b>	Algumas vezes é chamada de declaração de crença de propósito de filosofia de princípios do negócio ou de definição do negócio. A declaração da missão revela a visão de longo prazo de uma organização acerca do que ela quer ser e a quem ela quer servir.
<b>Pearce e Robinson (1991)</b>	A missão de uma companhia é definida como o propósito fundamental que diferencia uma empresa das outras do mesmo tipo e identifica o escopo de suas operações em relação aos produtos e mercados.
<b>Viljoen (1994)</b>	Missão é o propósito fundamental e característico de uma organização (para atingir as necessidades de um mercado de massa em uma indústria particular).
<b>Hax e Majluf (1984)</b>	A missão de um negócio é o ponto de partida da formulação estratégica do negócio. Essa definição está centrada em detectar as mudanças que serão necessárias no escopo do negócio e as suas competências centrais.
<b>Davies e Glaister (1997)</b>	A declaração da missão oferece a oportunidade, para qualquer organização, de definir o seu negócio do jeito que ele é: ela declara seus propósitos gerais e indica suas competências únicas e distintivas.
<b>Hill e Jones (1997)</b>	É o primeiro componente do planejamento estratégico. A missão informa o porquê da existência da organização e o que ela deve estar fazendo.
<b>Thompson e Strickland (1999)</b>	A missão exprime a visão que têm os administradores daquilo que a empresa objetiva se tornar. Ela estabelece o curso futuro de uma organização e responde a perguntas como: quem somos? O que fazemos? Aonde vamos?
<b>O'Hallaron e O'Hallaron (2000)</b>	Declaração da missão é um documento que descreve os objetivos fundamentais do negócio.
<b>Abrahams (2007)</b>	Missão é a fórmula da empresa para o sucesso; quando comunicada aos empregados, aos consumidores e ao público, ela dá à companhia uma vantagem competitiva para o alcance de suas metas.

Fonte: SIDHU (2003).

Ainda nesta linha de raciocínio, Matthes (1993) assinala que a missão pode ser pública ou ser apenas um documento interno; pode muitas vezes, inclusive, ser somente uma forma de pensar da companhia, sem estar explícita. Já Campbell (1991) ressalta que a missão institucional se tornou uma ferramenta importante do gerenciamento: ela ajuda a clarificar o pensamento gerencial e melhorar, com isso, a comunicação. Bart (2006), por sua vez, afirma que a missão institucional é um paradoxo: é

a ferramenta gerencial mais popular dos últimos 25 anos e, no entanto, a menos respeitada. A esse respeito, Mullane (2002) comenta que a missão institucional, como qualquer ferramenta, pode ser mal utilizada, parecer desatualizada, ineficiente ou até mesmo inútil. Nas mãos, porém, de executivos que entendam seu uso, ela pode unificar uma organização e estabelecer uma claridade interna sobre o propósito e a direção que orientam uma companhia.

Mesmo em empresas de ramos de negócios similares, a missão institucional de uma é idêntica à de outra. A missão, com efeito, é como a impressão digital de uma companhia. A esse respeito, Graham e Havlick (1994) ressaltam que, no sentido mais amplo, provavelmente nunca existirá uma definição geral ou concisa do formato de todas as missões organizacionais. Os objetivos das companhias, que tenham ou não fins lucrativos, variam muito de um lugar para o outro.

Furman (1998) ressalta, aliás, que definir uma missão organizacional equivale a dar à empresa qualidades humanas para um propósito maior. A definição de Furman, apesar de poética, ajusta-se ao entendimento prático da missão. A qualidade humana que a empresa mais incorpora é a “consciência”. O enunciado da missão servirá de apoio e de consulta para todas as ações nos diversos níveis hierárquicos da organização, ou seja, refletirá a cultura organizacional de um modo geral, o que, de resto, corresponde à definição da escola ética e filosófica, formulada por Campbell *et al.* (1990).

Antes de abordar os temas relativos à criação de uma missão organizacional é necessário esclarecer a diferença entre missão e visão. Denton (2001) descreve de maneira sucinta a principal diferença entre missão e visão: enquanto a missão diz respeito a como satisfazer as necessidades competitivas dos *stakeholders*, a visão indica um destino satisfatório, ou seja, o de tornar-se algo ótimo no futuro.

## 2.2. Importância da missão

De acordo com Campbell (1991), o propósito é a racionalidade da organização e seu objetivo é servir para as pessoas como justificativa de seu trabalho.

Ele se apoia em objetivos específicos ou metas, e lida com questões filosóficas sobre o papel do negócio na sociedade. É muito importante que o propósito da companhia, refletido na missão, seja superior aos interesses individuais e egoístas de seus integrantes. Ela, no entanto, deve, igualmente, especificar o papel da empresa junto aos seus *stakeholders*.

Para Bartkus, Glassman e McAfee (2000), o propósito do enunciado da missão organizacional é apresentar uma descrição da firma que permita aos empregados, consumidores, fornecedores e investidores (atuais e em prospecção) decidir se querem ou não se envolver com ela.

Segundo Pearce (1982), o valor principal de uma missão organizacional, como ferramenta estratégica, consiste na especificação das metas finais de uma companhia. Além disso, a missão apresenta uma série de vantagens para a organização, dentre as quais, entre outras, cabe assinalar: o alinhamento dos administradores numa direção única, que transcenda as necessidades individuais, paroquiais e transitórias; a promoção de um sentimento de expectativas compartilhadas entre todas as gerações e níveis de empregados; a consolidação dos valores no tempo, que se sobrepõe ao individualismo e aos grupos de interesses; a projeção de um sentimento de valor e intenção que pode ser identificado e assimilado por pessoas externas à companhia; e, por fim, a afirmação do comprometimento da companhia com ações responsáveis.

Baetz e Bart (1996) e Analoui e Karami (2002), em seus estudos, identificam seis razões principais

para que as empresas elaborem um enunciado de missão institucional:

- Guiar o sistema de planejamento estratégico;
- Definir o escopo organizacional das atividades e operações do negócio;
- Fixar um propósito ou uma direção comum, que transcenda os interesses individuais ou do departamento;
- Promover uma sensação de expectativas compartilhadas entre todos os níveis hierárquicos, através da construção de uma forte cultura corporativa;
- Guiar os estilos de liderança;
- Aumentar os lucros e as taxas de crescimento.

Bart (1997a), por outro lado, afirma que o poder do enunciado da missão depende de sua capacidade de atingir dois resultados capitais. O primeiro é inspirar e motivar os membros da organização a atingir uma *performance* excepcional, ou seja, influenciar seu comportamento. O segundo é guiar o processo de alocação de recursos da entidade de maneira consistente e focada. A missão atinge tais objetivos por meio dos seguintes caminhos:

- Provimento de um senso de direção e de propósito;
- Garantia de que os interesses de importantes *stakeholders* não serão ignorados;
- Melhora do foco do negócio (firma);
- Melhora do controle sobre os empregados;

- Promoção de valores compartilhados e padrões de comportamento.

Para Pearce e David (1987), a missão deve criar uma identidade organizacional que ultrapasse os limites colocados na firma por qualquer indivíduo. Uma frase efetiva ajuda a satisfazer a necessidade humana de produzir algo que valha a pena, obter reconhecimento, ajudar os outros, superar concorrentes e ganhar respeito. Além disso, ela é a declaração geral de uma atitude e um ponto de vista. Assim livre de detalhes, a missão compreende o escopo do negócio. Nesse sentido, Pearce e Roth (1988) afirmam o enunciado da missão corporativa é uma ferramenta estratégica primária para o direcionamento da formulação, implementação e controle da estratégia. Ela exprime a moldura geral, filosófica, da companhia e, além disso, define largamente o propósito da organização pela identificação de seu domínio operacional, que compreende os produtos, as tecnologias e os mercados em que atua. Os autores ainda assinalam que, no contexto de um ambiente externo e interno dinâmico, a missão é a fundação sobre a qual os decisores constroem os processos do planejamento estratégico.

Bart (2006) ressalta, ainda, que toda companhia, qualquer que seja o seu tamanho, precisa ser hábil em articular sua missão institucional para se tornar uma grande competidora no mercado. Uma missão bem alinhada guiará as ações de todos os componentes da companhia e ajudará a poupar tempo e recursos valiosos. Uma missão organizacional adequada, além de identificar os motivos únicos e duradouros da existência da firma,

precisa esclarecer para os empregados de todos os níveis hierárquicos as metas pretendidas pela empresa e as razões pelas quais os consumidores querem com ela negociar, ao invés de fazê-lo com a concorrência.

### 2.3. Como avaliar uma missão efetiva

Markides e Papadakis (1998) desenvolveram um modelo de missão efetiva que passa pela avaliação de cinco determinantes: sua característica inerente, o processo utilizado para “vendê-la”, sua credibilidade, o comprometimento organizacional e o processo utilizado em seu desenvolvimento. Já Pearce (1982) afirma que a missão institucional, para que possa surtir o efeito desejado no planejamento estratégico, deve apresentar de forma objetiva os elementos passíveis de ser mensurados e avaliados periodicamente. Para o autor, são os seguintes os elementos necessários para que se possa considerar efetiva uma missão:

- O tipo básico de produto ou serviço oferecido;
- Os mercados primários ou os grupos de consumidores que serão beneficiados com os produtos ou serviços vendidos;
- A tecnologia que será utilizada na produção ou entrega do produto ou serviço;
- A preocupação fundamental com a sobrevivência por meio do crescimento e da lucratividade;
- A filosofia empresarial;
- A imagem pública desejada;

- O conceito próprio, isto é, a competência distintiva da companhia.

Os benefícios de uma missão institucional bem elaborada estão relacionados, diretamente, ao impacto dela na organização. Apesar de os elementos serem uma das formas de avaliar a efetividade da missão, existem diversas outras maneiras de fazer isso.

Campbell (1991) propõe uma forma de avaliação baseada no questionamento de cinco pontos importantes da missão. O primeiro ponto é o propósito. Para avaliá-lo é necessário verificar se a missão reflete o porquê da existência da organização. Para isso, duas questões são fundamentais:

1. O enunciado descreve um propósito inspirador que evita o jogo de egoísmo dos *stakeholders*?
2. O enunciado descreve a responsabilidade da companhia com seus *stakeholders*?

O segundo ponto de avaliação é a estratégia. A estratégia é a planificação comercial do modo pelo qual o negócio atingirá seu propósito. Para avaliar tal ponto e ajudar os administradores a incluir um nível apropriado de detalhamento estratégico na missão, o autor propõe duas questões:

1. O enunciado da missão define o domínio do negócio e explica porque ele é atrativo aos consumidores?
2. O enunciado da missão descreve o posicionamento estratégico que na companhia prefere, de modo a ajudar na identificação do tipo de vantagem competitiva que ela irá procurar?

O terceiro ponto são os valores. Os valores são as crenças morais de uma organização, pedra fundamental da “religião” corporativa. Para avaliar o reflexo dos valores da missão organizacional, Campbell (1991) sugere, também, duas questões:

1. A estratégia na missão identifica valores que estão conectados com o propósito da organização, atuando como um conjunto de crenças de que os empregados poderiam se orgulhar?
2. Os valores reforçam e combinam com a estratégia organizacional?

O quarto ponto a ser avaliado é o padrão de comportamento. A missão somente é real quando afeta os padrões de comportamento, quando guia as ações das pessoas. Para verificar a efetividade desse ponto o autor levanta duas perguntas:

1. O enunciado da missão descreve os padrões de comportamento que são importantes e servem de farol para a estratégia e os valores?
2. Os padrões de comportamento estão descritos na missão de forma que permita aos empregados individuais julgar se seu comportamento é correto ou não?

O quinto e último ponto é a escrita. É necessário que a missão esteja escrita de forma clara. Para avaliar a forma da escrita na missão Campbell (1991) propõe duas questões:

1. O enunciado da missão traz um retrato da organização, capturando sua cultura?
2. O enunciado é fácil de ler?

As respostas às questões anteriores, quando positivas, indicam que a missão organizacional da empresa é efetiva, ou seja, cumpre o papel a que se destina.

Outra forma de avaliar a missão é medir de forma objetiva seu reflexo dentro da organização. Para tanto, recomenda-se que o enunciado estruture seus elementos de forma a permitir tal mensuração. Nesse sentido, um dos pontos fortes de uma boa missão institucional é a possibilidade de mensurá-la. A missão deve ser desenvolvida de tal forma que se possa medir o seu atendimento de forma prática; caso contrário, ela perde muito de sua validade para a organização.

Segundo Mullane (2002), o conceito de mensuração é a chave para a aplicação prática da missão. Isso é inicialmente um processo de cima para baixo, em que os executivos da companhia escolhem a forma de mensuração geral e, posteriormente, os níveis mais baixos adaptam a escolha à sua realidade. Já Bart (1999) defende um modelo sem hierarquia e ressalta que, para que se torne efetiva, a missão deve ser um exercício de aprendizagem coletiva, que crie entre os empregados um entendimento compartilhado do propósito da organização, das razões de sua existência e de suas metas futuras.

O exemplo da empresa Manchester tratado no artigo de Mullane (2002) põe em foco 10 aspectos mensuráveis, dentre os quais se devem destacar: os dias de trabalho perdidos, o giro de inventário, os custos gerais, o tempo de espera do pedido e a resposta dos consumidores. Após a escolha da forma de mensuração, é necessário criar um

processo de assimilação da missão pelos *stakeholders*. Mullane (2002) defende que, institucionalmente, a missão é mais eficazmente assimilada mediante sua visualização e a inclusão dos índices de mensuração no processo de avaliação da *performance*.

Uma vez verificada a efetividade da missão, a empresa passa a desfrutar dos benefícios por ela ensejados. Sidhu (2003) aponta dois conjuntos principais de benefícios atribuíveis a uma missão institucional de sucesso. O primeiro, estabelecer uma direção que facilita a formulação estratégica. O segundo, incentivar a implementação estratégica, alimentando os propósitos de unidade e espírito de equipe.

Além dos benefícios estratégicos e institucionais que suscita, uma efetiva missão organizacional pode contribuir, de forma indireta, para a *performance* financeira da empresa. Isso fica claro em autores como Pearce e David (1987), que consideram que as companhias de alta *performance* têm, comparativamente, uma missão organizacional mais compreensiva, na qual se incluem, o mais das vezes, a filosofia corporativa, o conceito próprio da empresa e sua imagem pública. Também Sidhu (2003), que levou a efeito uma pesquisa empírica com o objetivo de avaliar o conteúdo e o processo de criação de uma missão, identificou evidências de que a missão exerce uma influência positiva sobre o desempenho financeiro de sua amostra. Outros trabalhos, como os de Bartkus, Glassman e Macfee (2006) e Bart e Baetz (1998), revelaram que uma missão efetiva pode exercer influência positiva sobre os resultados da empresa.

Bart (2006) aponta que a missão pode trazer muitas vantagens para a organização. No entanto, para que isso aconteça, o enunciado da missão e o processo de sua elaboração devem submeter-se aos seguintes requisitos:

- A participação e o envolvimento de empregados de vários níveis em seu desenvolvimento;
- O foco do enunciado da missão deve estar direcionado para os empregados e os consumidores;
- O enunciado da missão institucional deve ser conhecido e entendido por todos os empregados;
- A missão organizacional deve fazer parte do dia a dia da organização – ao invés de ficar, simplesmente, pendurada em uma parede.

Para Sidhu (2003), isso revela que a missão organizacional necessita articular a visão da companhia, o domínio do negócio, as competências e os valores, no sentido de facilitar a formulação estratégica e sua implementação.

Apesar de ser uma ferramenta importante para a organização, a missão institucional comporta uma série de limitações, que surgem com seu processo de criação e implantação e acabam, algumas vezes, por traumatizar os gestores e gerar desperdício de recursos da organização. É importante esclarecer que os maiores problemas decorrentes da implantação da missão não são atribuíveis à ferramenta, mas sim às pessoas envolvidas no processo. Dentre as falhas mais comuns, Bart (1997a) enumera as seguintes:

- Escrever uma missão impossível, não atingível;

- Escrever uma missão ambígua, pouca clara em seus objetivos;
- Escrever uma missão que não seja satisfatória para todos;
- O descontentamento com o processo de elaborar a missão; algum *stakeholder* se sentir prejudicado;
- Escrever uma missão que não influencie o comportamento;
- Escrever uma missão que não tenha envolvimento dos colaboradores;
- Utilizar e repassar a missão de forma imprópria.

A empresa, ao decidir pela adoção da missão institucional como ferramenta gerencial, deve evitar ao máximo os problemas citados anteriormente, sob pena de a missão não cumprir o papel a que se destina e, com isso, gerar frustração em todos os envolvidos com o processo de sua criação e implantação.

#### **2.4. Trabalhos anteriores que analisaram o conteúdo das missões institucionais**

Os estudos que abordam o conteúdo das frases das missões institucionais podem ser classificados em três grupos: trabalhos teóricos prescritivos, trabalhos empíricos que utilizaram a moldura proposta por Pearce (1982) e trabalhos empíricos exploratórios, que utilizaram outros tipos de classificação.

Até meados da década de 80, os trabalhos que versavam sobre o conteúdo da missão institucional

estavam mais preocupados em prescrever elementos do que em testar empiricamente sua ocorrência. Alguns autores clássicos como Drucker (1973), Want (1986) e o próprio Pearce (1982) defendiam que se deveriam incluir nas missões determinados conteúdos. Além do conteúdo já apresentado na moldura de Pearce (1982), Drucker (1973) recomendava que as missões deveriam conter, pelo menos, três elementos: a definição dos produtos ou negócios da companhia, a definição dos mercados ou de seus consumidores e a identificação da postura estratégica adotada. Want (1986), por sua vez, foi um pouco mais abrangente e recomendou a inclusão de cinco elementos nas missões das companhias: a razão de sua existência, as metas do negócio, a identidade da corporação, as suas políticas e os seus valores e filosofias.

A partir do final da década de 80 e do começo da década de 90, começaram a aparecer trabalhos que procuravam, empiricamente, verificar o conteúdo da missão e sua associação com alguma medida de *performance*. Trabalhos pioneiros, como os de Pearce e David (1987), David (1989) e Rarick e Vitton (1995), tentaram averiguar se as companhias divulgavam o conteúdo proposto por Pearce (1982) e se, no modo como efetivavam essa divulgação, havia diferenças entre as companhias consideradas de baixo desempenho e as de alto desempenho.

No mesmo período surgiram alguns trabalhos que utilizaram outras *proxys* para analisar o conteúdo divulgado pela missão. Entre os mais citados estão as pesquisas de Baetz e Bart (1996) e Bart (1996, 1997a, 1997b). A principal característica de tais trabalhos é a grande flexibilidade utilizada para

classificar os elementos encontrados nas missões: enquanto os trabalhos anteriores se restringiam a procurar os elementos propostos por Pearce (1982), nestas pesquisas os elementos foram classificados de forma mais agudamente exploratória.

Com o final da década de 90 e o advento do século XXI, os estudos que analisavam o conteúdo das missões institucionais começaram a se multiplicar. Pesquisas que, anteriormente, estavam restritas às grandes companhias e, principalmente, aos Estados Unidos e ao Canadá, passaram a ser expandidas, incluindo países europeus e empresas menores. O primeiro estudo que analisou o conteúdo das missões de companhias de médio e pequeno porte na Irlanda foi realizado por O’Gorman e Doran (1999). Seus resultados revelaram-se surpreendentes, pois demonstraram que as companhias pequenas e médias (PM) apresentam missões diferentes das companhias de grande porte. Elas priorizam, em suas missões, um conteúdo voltado prioritariamente para a sobrevivência e a lucratividade, enquanto as companhias maiores se preocupam em mostrar seus produtos e clientes. Análogo a esse é o estudo efetuado por Analoui e Karami (2002), que também analisou empresas inglesas de pequeno e médio porte. Seus resultados mostraram-se, com efeito, muito similares aos encontrados nas companhias irlandesas por O’ Gorman e Doran.

Entre os trabalhos comparativos, destacam-se os estudos de Brabet e Klemm (1994) e Bartkus *et al.* (2002, 2004, 2006), direcionados todos eles igualmente, a comparar os conteúdos das missões de companhias de diferentes países. Enquanto

Brabet e Klemm (1994) estudaram comparativamente as missões das companhias francesas e inglesas, Bartkus *et al.* (2004, 2002, 2006) compararam as missões das companhias estadunidenses, europeias e japonesas. Os resultados demonstram que, apesar das grandes diferenças culturais entre os países, o conteúdo das missões não variava muito (com exceção de um ou outro elemento). Isso reforça a afirmação segundo a qual, embora a escolha dos elementos das missões institucionais dependa de uma série de variáveis – como localização geográfica, objetivo do negócio e valores dos *stakeholders* –, seus componentes principais não são muito heterogêneos. Na Ilustração 2 essa constatação fica clarificada. Nela constam os cinco primeiros elementos mais divulgados em alguns países, de acordo com os estudos anteriormente citados.

**Ilustração 2: Ranking de elementos por país**

<b>Autores</b>	<b>Analoui; Karami</b>	<b>O’Gorman; Doran</b>	<b>Baetz; Bart</b>	<b>Bartkus et al.</b>
<b>Ano</b>	<b>2002</b>	<b>1999</b>	<b>1996</b>	<b>2004</b>
<b>País</b>	<b>Inglaterra</b>	<b>Irlanda</b>	<b>Canadá</b>	<b>EUA</b>
<b>Elementos</b>	Lucrat/Sobr/Cre	Lucrat/Sobr/Cre	Objetivo financeiro	Tipo do negócio
	Consumidores	Produtos/Serviços	Objetivos não-financeiros	Excelência
	Tecnologia	Clientes e mercados	Filosofia/Valores	Orientação futura
	Mercado	Domínio geográfico	Definição de sucesso	Menção aos Clientes
	Filosofia/Valores	Filosofia/Valores	Prioridade número um	Competência distintiva
<b>Autores</b>	Bartkus et al.	Bartkus et al.	Brabet; Klemm	Kemp; Dwyer
<b>Ano</b>	2002	2004	1994	2003
<b>País</b>	Europa	Japão	França	Mundial
<b>Elementos</b>	Tipo do negócio	Orientação futura	Clientes	Clientes e mercados
	Orientação futura	Menção à sociedade	Empregados	Produtos ou serviços
	Excelência	Competência distintiva	Benefício social	Domínio geográfico
	Menção aos Clientes	Menção aos Clientes	Tipo de produto/serviço	Tecnologia
	Objetivo financeiro	Tipo do negócio	Destino compartilhado	Lucrat/Sobr/Cre

Fonte: Os autores.

Embora os estudos sobre missão tenham se ramificado em diversas direções, os mais numerosos são ainda os que empregaram ou utilizaram a moldura de missão efetiva utilizada neste trabalho. Pesquisas como as de Pearce e David (1987), David (1989), Morris (1996), Kemp e Dwyer (2003), Peyrefitte e David (2006), Rarick e

Nickerson (2006), Palmer e Short (2008) e Williams (2008) utilizaram de alguma forma a moldura de Pearce (1982), seja com o objetivo de analisar o conteúdo da missão, seja para procurar alguma associação entre tal conteúdo e outras variáveis. A ilustração a seguir mostra uma síntese dos resultados desses trabalhos.

**Ilustração 3: Resultados dos trabalhos que utilizaram a moldura de Pearce (1982)**

Autores Ano País/Amostra	Pearce; David 1987 EUA/500 Fortune	David 1989 EUA/500 Fortune	Morris 1996 EUA/500 Fortune	Kemp; Dwyer 2003 Mundial/Cias Aéreas
<b>Frequência de elementos encontrado</b>				
Principais clientes e mercados	54%	83%	42%	72%
Produtos ou serviços	72%	80%	56%	32%
Domínio geográfico	38%	0%	54%	42%
Tecnologia	11%	30%	15%	22%
Sobrevivência, crescimento ou lucratividade	91%	86%	48%	48%
Valores e filosofia corporativa	75%	25%	44%	80%
Competência própria/distintiva	71%	18%	67%	88%
Preocupação com a imagem pública	87%	75%	24%	30%
Autores Ano País/Amostra	Peyrefitte; David 2006 EUA/Maiores	Rarick; Nickerson 2006 EUA/1000 BW	Palmer; Short 2008 EUA/Escolas	Williams 2008 EUA/1000 Fortune
<b>Frequência de elementos encontrado</b>				
Principais clientes e mercados	74%	40%	49%	86%
Produtos ou serviços	86%	96%	94%	70%
Domínio geográfico	24%	13%	50%	71%
Tecnologia	35%	24%	10%	26%
Sobrevivência, crescimento ou lucratividade	60%	51%	33%	58%
Valores e filosofia corporativa	37%	47%	37%	53%
Competência própria/distintiva	70%	60%	72%	63%
Preocupação com a imagem pública	33%	47%	62%	60%

Fonte: Os autores.

No Brasil foram realizados dois estudos acerca dos elementos das missões: a pesquisa de Silva, Ferreira e Castro (2006), que fez o levantamento de alguns elementos das missões de nove bancos brasileiros, e o trabalho de Aquino (2003), que, mediante a aplicação de questionários, analisou 21 instituições de ensino superior no Estado do Ceará. Ambos os estudos verificaram serem poucos os elementos evidenciados nas missões analisadas: Silva *et al.* (2006) procuraram cinco elementos e constataram que nenhuma companhia divulgou o elemento tecnologia; na pesquisa de Aquino, os

elementos mais frequentemente localizados foram os relativos à concepção do negócio.

Apesar de Pearce (1982), Drucker (1973), Want (1986) e Campbell (1991) assinalarem alguns elementos como essenciais para que uma missão se torne efetiva, não foi intuito desses autores formular um modelo de elementos engessados, que devam necessariamente constar na frase da missão. Os estudiosos esforçaram-se por criar uma moldura que, sem desrespeitar as características únicas de cada empresa e seus contextos de atuação, pudesse servir de base inicial para o desenvolvimento de uma missão que seja efetiva e sirva aos anseios da

organização. De resto, como afirmam Cochran, David e Gibson (2008), a principal utilidade dos elementos básicos é servir de guia para os gestores no desenvolvimento de uma missão efetiva. Já Morris (1996) ressalta que a missão organizacional, se pretende ser efetiva no direcionamento estratégico da entidade, deve tocar os aspectos únicos do contexto estratégico, em vez de seguir cegamente um modelo genérico de formato para a missão. No entanto, como a própria autora reconhece, existem alguns elementos que são necessários e devem ser adaptados à realidade da organização, se o que se busca é produzir uma missão efetiva para o planejamento estratégico.

Cabe ressaltar que, para surtirem o efeito esperado, os elementos da missão devem ser escolhidos de forma criteriosa e objetiva. Segundo Campbell (1997), declarações de missão que contêm valores e padrões de comportamento estimulam, em geral, três tipos de reações. O primeiro é o descaso, que ocorre quando leitor não se identifica com os elementos da frase. O segundo é o suporte emocional: o leitor reconhece os valores transmitidos pela missão e se sente orgulhoso de fazer parte dela. O terceiro é a resistência emocional: os valores e padrões transmitidos pela missão são contrários aos do leitor, a quem, por conseguinte, passa a parecer coerciva essa inculcação de valores. A primeira resposta é considerada neutra; a segunda, positiva; e

a terceira pode levar a organização a sérios problemas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em razão de seu *design* metodológico, esta pesquisa deve classificar-se como descritiva, dedutiva e, predominantemente, quantitativa. Utiliza-se das ferramentas da estatística descritiva para apresentar os resultados. As empresas pesquisadas, exclusivamente de capital aberto, foram selecionadas no *website* da BOVESPA na data de 25 de novembro de 2007. Das 554 empresas selecionadas, no entanto, muitas não possuíam endereço eletrônico disponível no *website* da bolsa ou não divulgavam suas missões em seus sítios eletrônicos. Com isso, a análise ficou restrita a 140 empresas (25,27% das pesquisadas) de diversos setores, a maioria de grande porte econômico, fato que se reflete na participação de 61,66% delas no índice da Bovespa (IBOVESPA). A opção de trabalhar apenas com companhias de capital aberto deveu-se à facilidade de acesso aos seus sítios eletrônicos, os quais estão todos disponíveis na página da Bovespa. A Ilustração 4 contém a lista das companhias que foram analisadas neste trabalho.

A coleta das missões foi feita unicamente através dos *websites* das empresas; normalmente, elas estavam disponíveis no item que descreve as características da instituição ou nas páginas de relacionamento com investidores.

#### Ilustração 4: Lista das Empresas Analisadas

Nome das companhias analisadas	Nome das companhias analisadas	Nome das companhias analisadas
AÇOS VILLARES S.A.	GOL LINHAS AÉREAS S.A.	CIA HABITASUL DE PARTICIPAÇÕES
AETATIS SECURITADORA S.A.	GP INVESTIMENTOS S.A.	CIA HERING
AGRA EMPREENDIMENTOS S.A.	GRADIENTE S.A.	CIA IGUAÇU DE CAFÉ SOLÚVEL
ALPHAPART PARTICIPAÇÕES S.A.	AVIPAL S.A.	CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL
AMPLA ENERGIA E SERVIÇOS S.A.	GUARARAPES CONFECCÇÕES S.A.	CIA SANEAMENTO BÁSICO SÃO PAULO - SABESP
AMPLA S.A.	IGUATEMI S.A.	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS - COPASA MG
ANHANGUERA EDUCACIONAL S.A.	IESA S.A.	CIA TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL CENTRAL
ARACRUZ CELULOSE S.A.	ITAUTEC S.A.	COARI PARTICIPAÇÕES S.A.
BANCO DO BRASIL S.A.	JBS S.A.	CONFAB INDUSTRIAL S.A.
BANDEIRANTE ENERGIA S.A.	JHSF S.A.	CONTAX PARTICIPAÇÕES S.A.
BANCO DAYCOVAL S.A.	KARSTEN S.A.	COSAN LIMITED
BANCO ESTADO DE SERGIPE S.A. - BANESE	KLABIN SEGAL S.A.	COSAN S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO
BANCO ESTADO DO PARA S.A.	LIGHT S.A.	CPM BRAXIS S.A.
BANCO INDUSVAL S.A.	LOCALIZA S.A.	CSU CARDSYSTEM S.A.
BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.	LOJAS AMERICANAS S.A.	DATASUL S.A.
BANCO NORDESTE DO BRASIL S.A.	LOJAS RENNER S.A.	DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A.
BANCO PATAGÔNIA S.A.	LUPATECH S.A.	DTCOM - DIRECT TO COMPANY S.A.
BANCO PINE S.A.	MG POLIESTER S.A.	DUKE ENERGY INT. GER. PARANAPANEMA S.A.
BANCO SANTANDER BANESPA S.A.	M. DIAS BRANCO S.A.	DURATEX S.A.
BEMATECH IND. E COM. EQUIP. ELETRON. S.A.	MARFRIG S.A.	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.
BLUE TREE HOTELS & RESORTS DO BRASIL S.A.	MATONE S.A.	ELECTRO AÇO ALTONA S.A.
BNDSP PARTICIPACOES S.A. - BNDESPAR	MEDIAL SAÚDE S.A.	ELEKTRO - ELETRICIDADE E SERVIÇOS S.A.
BRASIL TELECOM PARTICIPAÇÕES S.A.	MRV ENGENHARIA S.A.	ELETROPAULO METROP. ELET. SÃO PAULO S.A.
BRASIL TELECOM S.A.	NADIR FIGUEIREDO S.A.	ELEVA ALIMENTOS S.A.
BRB BANCO DE BRASÍLIA S.A.	NATURA S.A.	FERTILIZANTES FOSFATADOS S.A.- FOSFERTIL
CAGECE - CIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ	NET S.A.	GERDAU S.A.
CALAIS PARTICIPAÇÕES S.A.	ODONTOPREV S.A.	SANSUY S.A.
CAMBUCI S.A.	OPPOTRANS S.A.	SARAIVA S.A.
CELULOSE IRANI S.A.	PARANÁ BANCO S.A.	TAM S.A.
CEMIG DISTRIBUIÇÃO S.A.	PERDIGÃO S.A.	TEC TOY S.A.
CEMIG GERAÇÃO E TRANSMISSÃO S.A.	PETROFLEX S.A.	TEGMA S.A.
ELETROBRÁS S.A.	PETROBRAS S.A.	TELEBRÁS
CENTRAIS ELET. DE SANTA CATARINA S.A.	PETROQUÍMICA UNIÃO S.A.	TIM S.A.
CENTRAL ELÉTRICA DO PARÁ S.A. - CELPA	PETTENATI S.A.	TOTVS S.A.
CEMAT S.A.	PORTO SEGURO S.A.	TPI S.A.
CERÂMICA CHIARELLI S.A.	PORTOBELLO S.A.	TRACTABEL S.A.
CIA BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV	PROFARMA S.A.	TUPY S.A.
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	RANDON S.A.	TRAFO S.A.
CASAN S.A.	REDE S.A.	UNIBANCO S.A.

CIA DISTRIB. DE GÁS DO RIO DE JANEIRO-CEG	REDECARD S.A.	USINA COSTA E PINTO S.A.
CIA ENERGÉTICA DO CEARÁ - COELCE	RENAR S.A.	USIMINAS S.A.
CIA ENERGÉTICA DO MARANHÃO - CEMAR	ROSSI S.A.	VIVAX S.A.
CEEE S.A.	VIGOR S.A.	VIVO S.A.
CIA FIAÇÃO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA	SADIA S.A.	VCP S.A.
CIA GÁS DE SÃO PAULO - COMGÁS	SANTISTA S.A.	WHIRLPOOL S.A.
TAURUS WOTAN S.A.	FRAS-LE S.A.	WIEST S.A.
TAURUS CAPACETE S.A.	TAURUS PLAST S.A.	WILSON SONS S.A.
<b>Total = 140 empresas</b>		ZAIN S.A.

Fonte: Os autores.

Para atingir o objetivo do trabalho, a análise foi dividida em duas partes. Na primeira parte, foram lidas as frases e identificados, com base nos estudos anteriores (Ilustrações 2 e 3), alguns dos elementos presentes nas missões. Essa classificação foi feita de forma exploratória e bastante abrangente, e a ela foram acrescentados alguns elementos endêmicos da realidade brasileira. Ao todo, foram classificados 16 itens presentes nas missões analisadas.

Na segunda parte, os elementos encontrados nas empresas brasileiras foram confrontados com a classificação proposta por Pearce (1982). Segundo esse autor, para colaborar no processo do planejamento estratégico e ser eficaz, uma missão deve incluir alguns elementos básicos, que facilitem a mensuração e a avaliação da estratégia seguida pela empresa. É importante ressaltar que em ambas as classificações escolheu-se a forma de *checklist* para a indexação das informações. Desse modo, verificou-se apenas a ocorrência ou não do elemento em foco, independentemente da frequência com que era mencionado pelo enunciado da missão.

As limitações do estudo encontram-se na extensão da amostra (nem todas as empresas disponibilizam as missões em seus *websites*) e no aspecto subjetivo da classificação dos textos em dados quantitativos.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro passo para avaliar a efetividade das missões das empresas brasileiras, de acordo com o modelo proposto por Pearce (1982), foi identificar os elementos que as compõem. Na Tabela 1 esses elementos estão representados por ordem de ocorrência.

Identificaram-se 619 elementos nas frases analisadas. O cliente foi o foco principal das empresas brasileiras, seguido da descrição dos produtos e serviços e do mercado de atuação. Na parte de baixo da tabela, ou seja, entre os elementos menos citados, estão o *compliance* com as normas e leis, a tecnologia utilizada pela empresa e a relação com os fornecedores.

Se se fizer uma analogia com as pesquisas de outros países, verificar-se-á que o Brasil apresenta

algumas semelhanças e peculiaridades. No plano das semelhanças encontra-se a importância conferida aos clientes. Esse elemento também é encontrável, em posição de relevo, nas pesquisas concernentes a outros países, como EUA, Inglaterra, Irlanda, Japão e França. A descrição ou

referência aos produtos ou serviços e o contexto/mercado de atuação (respectivamente segundo e terceiro lugares) também aparecem com destaque nas missões das empresas dos outros países.

**Tabela 1: Principais elementos identificados nas missões de empresas brasileiras**

Elementos encontrados nas missões das companhias brasileiras		Qtd.	Perc.
1	Ênfase nos clientes	73	52%
2	Produtos e Serviços	62	44%
3	Contexto, setor econômico ou mercado de atuação	61	44%
4	Preocupação com a qualidade	55	39%
5	Retorno ao acionista	46	33%
6	Filosofia e valores corporativos	46	33%
7	Menção aos colaboradores	45	32%
8	Responsabilidade Social	42	30%
9	Conceito próprio/distintivo da empresa	42	30%
10	Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	35	25%
11	Compromisso com o desenvolvimento (Sustentável/Econômico/Social)	32	23%
12	Responsabilidade Ambiental	28	20%
13	Local de atuação	21	15%
14	Menção aos fornecedores	14	10%
15	Tecnologia utilizada	10	7%
16	Compliance com normas e leis	7	5%
<b>Total</b>		<b>619</b>	

Fonte: Os autores.

A primeira peculiaridade aparece em quarto lugar. As empresas brasileiras mostram muita preocupação com a qualidade de seus produtos ou serviços, item que normalmente é marginalizado em outros países, aparecendo de forma tímida nos últimos lugares, quando aparece. Isso pode ser reflexo de um contexto nacional que impõe às empresas a necessidade de reafirmar para o

consumidor sua preocupação constante com a qualidade.

O próximo item é a menção aos colaboradores. Com a exceção da França, esse item não aparece tão bem localizado em pesquisas de outros países. A forte evidência do respeito aos empregados, nas missões das empresas brasileiras e francesas, pode estar atrelada a uma grande preocupação social com o trabalhador, característica marcante nos dois

países. Outro fator que reforça essa posição é o oitavo lugar, no *ranking*, da preocupação com a responsabilidade social, elemento que não foi computado por nenhum outro país.

Um item fortemente presente nos primeiros lugares dos estudos internacionais é a preocupação com a sobrevivência e/ou lucratividade. Nas empresas brasileiras, no entanto, esse item aparece apenas em décimo lugar, o que demonstra que as missões das empresas brasileiras estão voltadas, em sua grande maioria, para o público externo, já que a preocupação com a sobrevivência afeta, principalmente, os colaboradores, os administradores e os acionistas.

Uma vez identificados os principais elementos das missões das empresas brasileiras, o próximo passo foi classificá-los de acordo com a proposta de Pearce (1982). A Tabela 2 mostra os elementos constantes na classificação do autor e a quantidade de itens observados nas empresas brasileiras.

Ao se analisar a Tabela 2, verifica-se que as empresas da amostra apresentam aqui menos elementos (450) que na Tabela 1 (619). Essa diferença é relativa à distinção entre as molduras de classificação, o que acarretou o não aparecimento de alguns dos elementos considerados por Pearce (1982) como necessários a uma missão efetiva. Quanto à distribuição dos elementos, o *ranking* permaneceu similar ao da Tabela 1.

**Tabela 2: Quantidade de elementos do modelo de Pearce (1982) nas empresas brasileiras**

Elementos Encontrados		Qtd.	Perc.
1	Principais clientes e mercados	134	96%
2	Preocupação com a imagem pública	132	94%
3	Sobrevivência, crescimento ou lucratividade	81	58%
4	Valores e filosofia corporativa	78	56%
5	Produtos ou serviços	62	44%
6	Competência própria/distintiva	42	30%
7	Domínio geográfico	21	15%
8	Tecnologia	10	7%
<b>Total</b>		<b>450</b>	

Fonte: Os autores.

O primeiro lugar ficou dividido entre mercado e clientes, com 134 itens; logo após, vem a imagem pública da companhia, com 132, e o comprometimento com a sobrevivência e a lucratividade, com 81. Na classificação da Tabela 1, a sobrevivência e/ou lucratividade não estavam

bem localizadas, ao passo que na Tabela 2 elas aparecem em terceiro lugar. A razão disso é que Pearce (1982) considera o retorno ao acionista como uma forma de rentabilidade, e esse item foi agrupado com sobrevivência e rentabilidade na Tabela 2. Como na Tabela 1, o item de menor

evidenciação é a tecnologia utilizada pelas empresas, fato que se repete, aliás, nos outros estudos que constam na Ilustração 3.

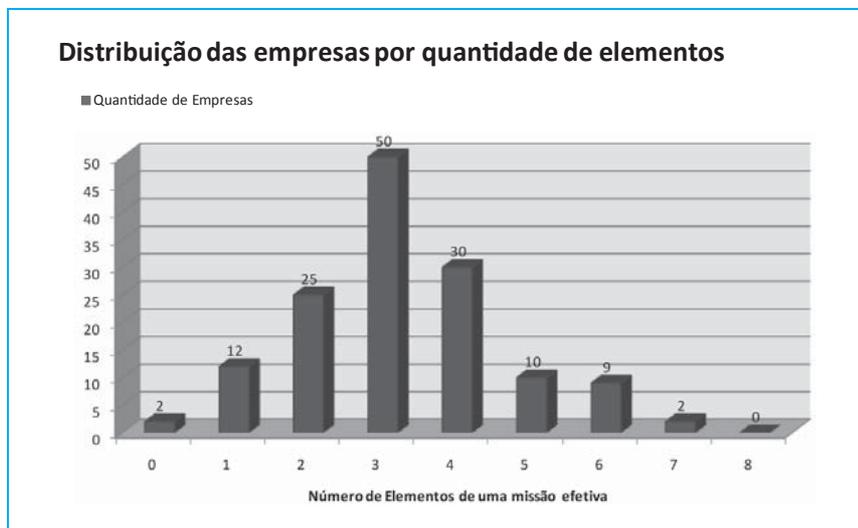
Os elementos mais encontrados na Tabela 2 reforçam a ideia de exteriorização das missões das empresas brasileiras. Os dois primeiros itens, que representam aproximadamente 60% de toda a análise, estão direcionados claramente para o público externo.

Quanto à efetividade da missão, a maioria das empresas pesquisadas, segundo se constata, apresenta apenas três dos itens da classificação de Pearce (1982), e nenhuma delas atingiu o máximo de 8 itens evidenciados. O Gráfico 1 demonstra a distribuição das empresas por número de elementos

evidenciados, conforme a classificação de Pearce (1982).

De acordo com o gráfico, a grande maioria das empresas está localizada entre dois, três e quatro elementos evidenciados. A média geral ficou em 3,21 elementos, com um desvio-padrão de 1,39. Isso demonstra que a grande maioria das empresas ficou na média ou muito próxima dela. Quanto aos elementos mais evidenciados pelas categorias, não houve alterações em relação à Tabela 2: os itens mais evidenciados pelas empresas que estão próximas da média (2, 3 e 4 elementos) são os itens 1, 2 e 3 da Tabela 2.

**Gráfico 1: Distribuição das empresas por elementos encontrados**



Fonte: Os autores.

Outro aspecto que se deve avaliar na missão organizacional é a extensão do enunciado. Não existe uma regra específica que limite seu tamanho. Segundo Abrahams (2007), deve ser o bastante para atingir a meta de sua audiência. Bart (2006), por seu

turno, ressalta que se deve tomar o cuidado de não escrever uma missão nem muito longa, que perca o próprio foco, nem muito curta, sem os elementos que sirvam de guia para a organização. O autor

especifica que as missões mais eficazes comportam entre 60 e 80 palavras.

Nas empresas brasileiras, as missões mais eficazes, ou seja, aquelas que apresentam sete ou seis dos itens da classificação de Pearce (1982), revelam média de 53,2 palavras. Contudo, o desvio-padrão é elevado (34,59), o que demonstra que poucas empresas elevam muito essa média. A distribuição de palavras ficou bastante concentrada em duas empresas: a Renar S.A., com 145 palavras, e a Santista S.A., com 75. Já as demais empresas ficaram em torno de 30 e 40 palavras. A esse respeito, é necessário assinalar que, apesar de poucas empresas brasileiras serem classificáveis pelo modelo como parcialmente efetivas, as que chegam mais perto do ideal não apresentam uma extensão compatível com a teoria de Bart (2006): estão acima ou abaixo das 60-80 palavras.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo proposto por esta pesquisa foi atingido. Foram analisadas as missões de 140 empresas brasileiras de capital aberto. Entre elas, nenhuma apresenta uma missão que se possa considerar, pela classificação de Pearce (1982), como 100% eficaz ou efetiva para o planejamento estratégico. As que chegam mais perto da eficácia, com seis ou sete (dentre os oito possíveis) itens evidenciados, representam apenas 7,14% das empresas analisadas; mesmo assim, pecam em relação à teoria de Bart (2006) sobre a extensão dos enunciados.

No que tange aos elementos que se evidenciam nas empresas brasileiras, ficou claro que a maioria

destas segue os padrões internacionais constatados em outras pesquisas similares. O que as diferencia de outros países é, por outro lado, a grande ênfase na imagem que a empresa oferece ao mercado e aos clientes e, por outro lado, a pouca importância atribuída a questões internas como rentabilidade e perpetuidade. Isso ficou claramente refletido na Tabela 1, nos primeiros itens do *ranking*, e na Tabela 2, cujos dois primeiros itens representam mais da metade dos outros. Apesar da falta de preocupação com a rentabilidade, as empresas brasileiras preocupam-se com o acionista (em quinto lugar na Tabela 1). Isso mostra um pouco de incoerência, pois, normalmente, o acionista procura maximizar seu investimento, o que só é possível se a empresa apresentar uma rentabilidade satisfatória.

Todos os indícios examinados convergem para uma direção: as empresas brasileiras pesquisadas utilizam a missão institucional mais como uma ferramenta de *marketing* para clientes e potenciais investidores do que propriamente como uma alavanca de auxílio do planejamento estratégico. Isso se evidencia na grande generalidade da maioria das missões analisadas, compostas de termos abstratos e prolixos, destinados, principalmente, a valorizar a imagem da empresa para o mercado e não suscetíveis de mensuração. Para reverter esse quadro é necessário, primeiramente, que haja uma conscientização dos gestores sobre a relevância de uma missão efetiva para o planejamento estratégico da organização; além disso, é fundamental que ocorra um processo de revisão da missão conjuntamente com um treinamento adequado dos gestores. Isso ajudará os administradores a

identificar o modo de tornar efetiva uma missão, além de conscientizá-los do impacto positivo disso na organização.

Para próximas pesquisas, sugere-se analisar o impacto da missão sobre o resultado e identificar o que os gestores brasileiros pensam sobre a importância de tal ferramenta no planejamento estratégico.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAMS, Jeffrey. *101 mission statements from top companies*. Toronto: Ten Speed Press, 2007.
- ANALOU, Farhad; KARAMI, Azhdar. *CEO's and development of the meaningful mission statement*. *Corporate Governance*, v. 2, n. 3, p. 13-20, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1108/14720700210440044>>.
- AQUINO, P. M. A construção e disseminação da missão nas instituições de ensino superior do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- BAETZ, Mark C.; BART, Christopher K. Developing mission statements which work. *Long Range Planning*, v. 29, n. 4, p. 526-533, 1996. <[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00044-1](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00044-1)>.
- BART, Christopher K. Accepting the mission. *CA Magazine*, v. 132, n. 6, p. 33-34, Aug. 1999.
- \_\_\_\_\_. The impact of mission on firm innovativeness. *International Journal Technology Management*, v. 11, n. 3, p. 479-493, 1996.
- \_\_\_\_\_. Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*, v. 26, n. 4, p. 371-383, 1997b. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00146-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00146-0)>.
- \_\_\_\_\_. Mission profitable. *The Canadian Manager*, v. 31, n. 3, p. 20, Winter 2006.
- \_\_\_\_\_. Sex, lies, and mission statement. *Business Horizons*, v. 40, n. 6, p. 9-18, Nov./Dec. 1997a. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90062-8)>.
- BART, Christopher Kenneth; BAETZ, Mark C. Mission statements: are they smoke and mirrors? *Business Horizon*, v. 43, n. 6, p.23-28, Nov./Dec. 2000. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813\(00\)80018-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813(00)80018-X)>.
- \_\_\_\_\_. Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*, v. 24, n.1, p. 86-94, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2005.12.010>>.
- \_\_\_\_\_. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 6, p. 823-853, Nov. 1998. <<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00121>>.
- BARTKUS, Barbara; GLASSMAN, Myron; MCAFEE, Bruce R. A comparison of the quality of European, Japanese and U.S. mission statements: a content analysis. *European Management Journal*, v. 22, n. 4, p. 393-401, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2004.06.013>>.
- \_\_\_\_\_. Do large European, US and Japanese firms use their web sites to communicate their mission? *European Management Journal*, v. 20, n. 4, p. 423-429, 2002. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00065-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00065-8)>.
- BRABET, Julienne; KLEMM, Mary. Sharing the vision: company mission statements in Britain and France. *Long Range Planning*, v. 27, n. 1, p. 84-94, 1994. <[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90009-4](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(94)90009-4)>.
- CAMPBELL, Andrew. A mission to succeed. *Director*, v. 44, n. 7, p. 66, Feb. 1991.
- \_\_\_\_\_. Mission Statements. *Long Range Planning*, v. 30, n. 6, p. 931-932, 1997. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00084-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00084-8)>.
- CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. *A sense of mission*. London: The Economist Books, 1990.
- COCHRAN, Daniel S.; DAVID, Fred R.; GIBSON, C. Kendrick. A framework for developing an

- effective mission statement. *Journal of Business Strategies*, v. 25, n. 2, p. 27-39, 2008.
- DAVID, Fred R. How Companies Define Their Mission. *Long Range Planning*, v. 22, n. 1, p. 90-97, 1989. <[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(89\)90055-1](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(89)90055-1)>.
- DENTON, Keith D. Mission statements miss the point. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 7, p. 309-314, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1108/01437730110404960>>.
- DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper & Row, 1973.
- FURMAN, Mark Evan. How to create a corporate culture. *Incentive*, v. 172, n. 5, p.77, May 1998.
- GRAHAM, John W.; HAVLICK, Wendy C. *Mission statements: a guide to the corporate and nonprofit sectors*. New York: Garland Publishing, 1994.
- KEMP, Sharon; DWYER, Larry. Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tourism Management*, v. 24, n. 6, p. 635-653, 2003. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00049-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00049-9)>.
- MARKIDES, Constantinos; PAPADAKIS, Vassilis M. What constitutes an effective mission statement: an empirical investigation. In: HITT, M. A. J. E.; RICART, I. C.; NIXON, R. D. (Eds.). *New managerial mindsets: Organizational transformation and strategy implementation*. United Kingdom: John Wiley and Sons, 1998. p. 35-54.
- MATTHES, Karen. Strategic planning: define your mission. *HR Focus*, v. 70, n. 2, p.11, Feb. 1993.
- MORRIS, Rebecca J. Developing a mission for a diversified company. *Lang Rang Planning*, v. 29, n. 1, p. 103-115, 1996. <[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00071-2](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(95)00071-2)>.
- MULLANE, John V. The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*, v. 40, n. 5/6, p. 448-445, 2002.
- O'GORMAN, Colm; DORAN, Roslyn. Mission statements in small and medium-sized businesses. *Journal of Small Business Management*, v. 37, n. 4, p. 59-66, 1999.
- PALMER, Timothy B.; SHORT, Jeremy C. Mission statements in U.S. colleges of business: an empirical examination of their content with linkages to configurations and performance. *Academy of Management Learning & Education*, v. 7, n. 4, p. 454-470, 2008. <<http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2008.35882187>>.
- PEARCE, John A. II. The company mission as a strategic tool. *Sloan Management*, v. 23, n. 3, p. 15-24, Pr 1982.
- PEARCE, John A. II; DAVID, Fred. Corporate mission statement: the bottom line. *The Academy of Management Executive*, v. 1, n. 2, p. 109-116, May 1987. <<http://dx.doi.org/10.5465/AME.1987.4275821>>.
- PEARCE, John A. II; ROTH, Kendall. Multinationalization of the mission statement. *S.A.M. Advanced Management Journal*, v. 53, n. 3, p. 39-44, Summer 1988.
- PEYREFITTE, Joseph; DAVID, Forest R. A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries. *International Journal of Management*, v. 23, n. 2, p. 296-301, June 2006.
- RARICK, Charles A.; NICKERSON, Inge. An empirical analysis of web-based corporate mission statements. *Journal of Strategic E-Commerce*, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2006.
- RARICK, Charles A.; VITTON, John. Mission statement makes cents. *The Journal of Business Strategy*, v. 16, n. 1, p.11, Jan./Feb. 1995.
- SIDHU, Jatinder. Mission statements: is it time to shelve them? *European Management Journal*, v. 21, n. 4, p. 439-446, Aug. 2003. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00072-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00072-0)>.
- SILVA, Antônio João Hocayen; FERREIRA JR., Israel; CASTRO, Marcos de. Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras.

*Revista de Economia e Administração*, v. 5, n. 2, abr./jun. 2006.

WANT, J. H. Corporate mission. *Management Review*, v. 75, n. 8, p. 46-50, Aug. 1986.

WILLIAMS, Linda Stallworth. The mission statement. A corporate reporting tool with a past, present, and future. *Journal of Business Communication*, v. 45, n. 2, p. 94-119, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1177/0021943607313989>>.