

A MISSÃO ORGANIZACIONAL DAS MELHORES E MAIORES EMPRESAS DO BRASIL

LEONARDO FABRIS LUGOBONI

USP - Universidade de São Paulo
leo_fabris@hotmail.com

DANIEL ANDERE DE MELLO

USP - Universidade de São Paulo
daniel@danielmello.com

ADALBERTO A. FISCHMANN

USP - Universidade de São Paulo
aafischm@usp.br

ALESSANDRA QUISHIDA

USP - Universidade de São Paulo
quishida@usp.br

A MISSÃO ORGANIZACIONAL DAS MELHORES E MAIORES EMPRESAS DO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

A globalização e as rápidas mudanças tecnológicas contribuem para criar ambientes hipercompetitivos entre as organizações e exigem das empresas ações e ferramentas que as ajudem a manter suas margens de lucro e implementar e acompanhar suas estratégias. (IRELAND; HITT e HOSKISSON, 2008).

Dentro deste contexto, a preocupação com resultados tem sido uma prática comum. Muitas pesquisas relacionando avaliação de desempenho e estratégia foram identificadas: Corrêa (1986); Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997, 2000a, 2000b, 2001, 2004a, 2004b e 2006); Drori, Landau e Sheaffer (2008) Almeida, et al (2009); Lugoboni (2010) Bezerra, Santos e Verhagem (2011); Antunes Júnior, Bortolaso e Verschoore (2012); Crispim e Lugoboni (2012); Fernandes e Peinado (2012), Guedes, Passos e Sampaio (2012).

Ahlstrand, e Lampel e Mintzberg (2000) afirmam que a literatura sobre estratégia é muito vasta e para Porter (2004) a ênfase dada ao planejamento estratégico nas empresas exerce a proposição de que existem significativos benefícios obtidos com um processo explícito de formulação do planejamento estratégico.

Para muitos autores, a base de qualquer planejamento estratégico é a sua missão. Declarações de missão tornam-se a base sobre a qual outras ações são construídas. Só depois de uma declaração de missão ter sido desenvolvida, os objetivos e estratégias apropriadas podem ser desenvolvidas (DAVID, 1989; KLEMM, LUFFMAN e SANDERSON, 1991; IRELAND e HITT, 1992; BART, 1997a, e BARTKUS, GLASSMAN e MCAFEE, 2000). Esta declaração de missão direciona as ações dos funcionários (HIROTA et al (2010) e por consequência as ações da empresa (BART, 1996 e DRORI, LANDAU e SHEAFFER, 2008) e toda a relação com o *stakeholders* (DAVID e PEYREFITTE, 2006 e BOLLEN et al., 2008)

Klemm, Luffman e Sanderson (1991) afirmam que o propósito das missões organizacionais podem ser divididos em dois pontos: a) está diretamente relacionado com relações públicas; e b) está relacionado com o direcionamento das pessoas dentro da organização.

As declarações de missão podem ajudar a focar a organização em que realmente é importante, bem como integrar suas partes interessadas (IRELAND e HITT, 1992) e, portanto, pode-se afirmar que uma boa missão pode ajudar a empresas a atingir melhores resultados.

Em paralelo, no Brasil e no mundo, houve a criação de diversos periódicos e bancos de dados eletrônicos que congregam e divulgam informações setoriais ou generalistas sobre as empresas. No Brasil, a publicação “Melhores & Maiores” da Revista Exame da Editora Abril é um dos exemplos que atualmente está disponível e que há mais de 30 anos divulga a seleção das maiores empresas do Brasil, cuja avaliação é baseada em indicadores extraídos das Demonstrações Contábeis fornecidas pelas empresas (ANTUNES, CORRAR e KATO, 2004). Os autores ainda ratificam que a partir de 1995 a responsabilidade pela elaboração desse trabalho foi transferida para a FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras da FEA/USP.

A falta de consenso sobre a definição de missão organizacional e a falta de comprovação empírica sobre os efeitos da missão organizacional no resultado das empresas intrigam diversos pesquisadores do tema. Lunkes, Mussoi e Silva (2011) propõe que pesquisas investiguem o impacto da missão sobre o resultado das empresas.

Já Peyrefitte (2012) acredita que os pesquisadores poderiam avaliar a relação entre os valores organizacionais em missões e graus de apoio das partes interessadas.

Levando em consideração a importância da missão para o planejamento estratégico e tendo como base o ranking das Melhores & Maiores de 2012 visa-se, por meio desta pesquisa identificar como é a missão das empresas classificadas como “maiores e melhores” no Brasil. Esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Qual a estrutura da missão organizacional das empresas classificadas como “Melhores e Maiores” no Brasil?

Esta pesquisa torna-se importante uma vez que buscará apresentar se as empresas que apresentaram melhores desempenho no ano de 2012 possuem alguma similaridade em suas missões organizacionais. Embora esta pesquisa não busque identificar uma correlação entre missão organizacional e resultado, a evidência de algumas estruturas na missão organizacional conduz à interpretação de que o desenvolvimento correto de uma missão organizacional pode gerar melhores resultados.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a administração estratégica consiste em um processo amplo que inicia com a formulação da missão, passa pela definição de objetivos, análise externa e interna, escolha estratégica, implementação estratégica e que pode culminar na geração de vantagem competitiva. Na ausência de missões que traduzam sua “razão de ser”, as organizações podem encontrar dificuldades para transformar a estratégia idealizada em estratégia implementada.

A partir da contextualização do tema e da questão de pesquisa proposta, busca-se definir missão organizacional, a estrutura da missão organizacional e a relação entre missão organizacional e a estratégia organizacional.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de missão organizacional

Peter Drucker, em 1973, afirmou que uma empresa não era definida pelo seu nome ou contrato social e sim por sua missão empresarial, e que somente uma clara definição de missão e propósitos da organização que possibilita objetivos de negócios claros e realistas (DAVID, 1989).

Embora Drucker tenha exposto a importância da missão organizacional há algumas décadas, não parece haver consenso entre autores sobre o que é esta missão organizacional. Diversas são as definições apresentadas ao longo da literatura, o que leva a confusões no nível teórico e prático (KHALIFA, 2012; STRONG, 1997; KLEMM, LUFFMAN E SANDERSON,, 1991).

Estudo recente de Khalifa (2012) apresenta um quadro com vários autores e suas definições sobre declaração de missão. O quadro 1 é uma tradução e adaptação deste quadro, incluindo também outros autores e a definição do próprio Khalifa, apresentada em seu estudo.

Quadro 1 – Definições de Missão Organizacional

| Autor | Definição |
|--|---|
| Pearce e David (1987, p. 109) | “É uma declaração duradoura de propósito que revela o produto ou serviço, mercados, clientes, e filosofia de uma organização. Quando preparada como um documento formal da organização, uma declaração de missão pode ser apresentada sob um labirinto de rótulos, incluindo a "declaração de credo", "declaração de propósito", "declaração de filosofia", ou uma declaração de "definir o nosso negócio.” |
| Klemm, Luffman e Sanderson (1991, p. 74) | “Não existe uma definição única de uma declaração de missão; as empresas utilizam uma variedade de declarações sob diferentes títulos que podem ser expressas em uma frase ou ocupam várias páginas. Exemplos de terminologias utilizadas são os seguintes: Missão; Declaração Corporativa; Finalidades e Valores; Propósito; Princípios; Objetivos; Metas; Responsabilidades e Obrigações.” |

| | |
|--|--|
| Ireland e Hitt (1992, p. 35) | "Uma declaração de missão eficaz descreve o propósito único e fundamental da empresa. Uma parte importante desta descrição indica como uma empresa é única no seu âmbito de operações e suas ofertas de produtos ou serviços." |
| Matejka et al. (1993, p. 34) apud Khalifa (2012) | "A visão é otimista, inspiradora que traz consigo a responsabilidade de fazer acontecer. A visão é um sonho de grandeza. A missão mescla a inspiração da visão (o que queremos ser) com as realidades de quem somos e o que fazemos para quem." |
| Drucker (1994) | A missão explicita o papel fundamental da empresa na sociedade |
| Rarick e Vitton (1995, p. 11) | "O que a declaração de missão deve dizer ainda está aberto para debate. Para algumas das empresas pesquisadas, é apenas um local para ressaltar os valores organizacionais. Para outros, é um esquema simples de quem-somos, o que-nós-fazemos e para-onde-estamos-direcionados. Para outro grupo, são algumas palavras sobre a visão". |
| Bart (1997, p. 9) | "Um documento formal escrito projetado para capturar e transmitir o propósito único e duradouro de uma empresa. Ele deve responder a algumas perguntas básicas, ainda que críticas, como Qual é o nosso objetivo? E, Por que a nossa organização existe?" |
| Leuthesser e Kohli (1997, p. 59) | "Outros pesquisadores já haviam notado que as declarações de missão - diversamente referidas como declarações de propósito, declaração de valores, metas e estratégias, credo corporativo, filosofia empresarial, e assim por diante - são estruturados em uma variedade de maneiras. Definido de forma muito ampla aqui, a frase "declaração de missão" deve ser considerada como equivalente a inúmeras outras descrições que podem ser usados para se referir aos elementos comumente encontrados em uma declaração de missão." |
| Strong (1997, p. 269) | "A declaração de missão é uma definição clara da missão e do propósito da organização, pode ser referido como a declaração do credo organizacional, a declaração de propósito, a declaração de princípios gerais, a declaração de intenção corporativa ou declaração de visão." |
| Ackoff (1999, p. 83) apud Khalifa (2012) | "A declaração de missão afirma razão da organização de ser, seus fins últimos, seus ideais." |
| Bartkus et al. (2000, p. 28) | "As melhores declarações de missão simplesmente definem o negócio da empresa e sugerem uma meta para o futuro." |
| Krattenmaker (2002, p. 3) | "A declaração de missão deve descrever os objetivos fundamentais do negócio e deve incluir o que as pessoas referem-se variavelmente como princípios orientadores, credos e filosofias corporativas." |
| David e David (2003, p. 11) | "Existem inúmeras definições formais do que uma declaração de missão é, mas a maioria deles indicam que ele deve combinar uma declaração de propósito para a organização com alguma forma de visão aspiracional para o seu futuro, todos apresentados como uma forma mais sucinta possível. " |
| Cardona e Rey (2006, p. 165) | "A missão de uma empresa deve ser uma contribuição que caracteriza a identidade da empresa." |
| Blanchard (2007, p. 19) apud Khalifa (2012) | "A declaração de propósito não é a mesma coisa que a definição do negócio, mas uma missão pode definir o negócio e seu papel nele, sob a forma de valor único ou contribuição que quer fazer." |
| Collis e Rukstad (2008, p. 85) | "A declaração de missão explicita a motivação subjacente para estar no negócio, em primeiro lugar – a contribuição para a sociedade que a empresa deseja construir." |
| Williams (2008, p. 96) | "A declaração de missão diz duas coisas sobre uma empresa: quem é e o que ela faz" (Falsey, 1989, p. 3). "Um número de outros oferecem uma definição semelhante [y] Além de transmitir a natureza de uma empresa e razão de ser, esta declaração pode também destacar para onde uma empresa é dirigida, como pretende chegar lá, quais são suas prioridades, valores e crenças, e como é diferenciada". |
| Caruana, Pitt e Sattari (2011, p. 284) | "A missão foi definida como uma breve declaração formal, por escrito, da finalidade de uma organização que deve orientar suas ações, explicitar seu objetivo geral, proporcionar um senso de direção, e orientar a tomada de decisão." |
| Khalifa (2012, p. 242) | "Consequentemente, uma nova definição de missão é proposta como um compromisso firme para criar um valor ou resultado significativo em serviço de uma causa justa - uma causa que os membros da organização admirem e estejam dispostos a exercer a sua atenção e energia em sua busca." |

Fonte: Traduzido e adaptado pelos autores de Khalifa (2012)

2.2 Estrutura da missão organizacional

Os primeiros estudos contemplando a estrutura da missão organizacional datam da década de 80. David e Pearce (1987) em um dos primeiros estudos sobre a estrutura da missão organizacional definem os oito principais componentes da missão organizacional: a) Definição dos clientes e mercado alvo; b) Definição dos produtos ou serviços oferecidos; c) Definição do domínio geográfico; d) Definição das tecnologias essenciais; e) Expressão do compromisso com a sobrevivência, crescimento e lucratividade; f) Declaração dos elementos chaves na filosofia da organização g) Identificação do autoconceito; h) Definição da imagem pública desejada.

Evoluindo em suas pesquisas e buscando esclarecer cada um dos aspectos considerados na missão David (1989) explica cada um dos aspectos: 1 – Clientes: Quem são os clientes da empresa? 2 - Produtos ou serviços: Quais são os principais produtos ou serviços da empresa? 3 – Localização: Onde a empresa pretende competir? 4 – Tecnologia: Qual é a tecnologia essencial da empresa? 5 - Preocupação com sobrevivência: Qual é o compromisso da empresa com seus objetivos econômicos? 6 – Filosofia: Quais são as crenças básicas, valores, aspirações e prioridades filosóficas da empresa? 7 - Autoconceito: Quais são os principais pontos fortes e vantagens competitivas? 8 - Preocupação com a imagem pública: Quais são as responsabilidades públicas e que imagem pública é desejada? 9 - A preocupação com os funcionários: Qual é a atitude da empresa com relação aos seus funcionários?

Após David, vários outros autores (incluindo o próprio David) continuaram estudando a estrutura das missões organizacionais. Buscando consolidar os principais estudos realizados no mundo, após analisar os trabalhos de David e Pearce, 1987; David, 1989; Campbell e Yeung, 1991; Bart, 1997a e 1997b; Humphreys e Orr, 2001; David e Peyrefitte, 2006; Drori, Landau e Sheaffer, 2008; Case, King e Premo, 2010, 2011 e 2012, e Darbi, 2012) foi possível criar o Quadro 1 relacionando autores e aspectos considerados na missão organizacional.

Com o intuito de operacionalizar este estudo, considerou-se os seguintes aspectos: a) Aspectos relacionados à identificação do autoconceito e valores fundamentais, filosofia e comportamento da organização; b) Aspectos relacionados aos clientes e mercado alvo; c) Aspectos relacionados aos produtos ou serviços oferecidos; d) Aspectos relacionados à definição do domínio geográfico; e) Aspectos relacionados ao compromisso com as metas, sobrevivência, crescimento e lucratividade; f) Aspectos relacionados aos empregados; g) Aspectos relacionados à imagem pública desejada; h) Aspectos relacionados à proposição do negócio; i) Aspecto relacionados aos *stakeholders* (fornecedores, concorrente, acionistas, governo etc), e j) Aspecto relacionados às questões sustentáveis (social e ambiental).

Embora nenhum autor tenha abordado as questões sustentáveis (sociais e ambientais) de forma direta, acredita-se que por uma questão de contextualização, principalmente temporal, o aspecto relacionado às questões sociais e ambientais deve ser considerado.

Quadro 2: Principais estudos sobre missão e aspectos considerados na estrutura da missão

| Aspectos presentes / Autor e Ano | David e Pearce (1987) | David (1989) | Campbell e Yeung (1991) | Bart (1997a e 1997b) | Humphreys e Orr (2001) | David e Peyrefitte (2006) | Drori, Landau e Sheaffer (2008) | Case, King e Premo (2010, 2011 e 2012) | Darbi (2012) |
|--|-----------------------|--------------|-------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------------|--|--------------|
| Proposição do negócio | | | x | x | x | | | | x |
| Clientes e mercado alvo | x | x | | x | x | x | x | x | x |
| Produtos ou serviços oferecidos | x | x | | x | x | x | x | x | x |
| Definição do domínio geográfico | x | x | | x | x | x | x | x | x |
| Tecnologias e competências essenciais | x | x | | x | x | x | x | x | x |
| Compromisso com as metas, sobrevivência, crescimento e lucratividade | x | x | | x | x | x | x | x | x |
| Identificação do autoconceito e valores fundamentais, filosofia e comportamento da organização | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Imagem pública desejada. | x | x | | x | x | x | | | |
| Acionistas | | | | x | | | | x | x |
| Empregados | | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Concorrentes | | | | | | | | x | |
| Fornecedores | | | | x | | | x | x | |
| Governo e às leis | | | | | | | | x | |
| Qualidade | | | | | x | | x | x | |
| Meio ambiente | | | | | | | | x | |
| Inovação | | | | | | | | x | |
| Estratégia competitiva | | | x | x | | | | | |
| Objetivos não financeiros | | | | x | | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores

2.3 A relação entre missão organizacional e a estratégia organizacional

Assim como as definições de missão são vastas, também o são seus propósitos de existência. Caruana, Pitt e Sattari (2011) lembram que Jones (1960) verificou o efeito da declaração de missão nas tomadas de decisões corporativas, na responsabilidade da organização com a comunidade e nas metas corporativas. Com isto Caruana, Pitt e Sattari (2011) demonstram que as declarações de missão recebem atenção da literatura de gestão estratégica há anos.

Klemm, Luffman e Sanderson (1991) apontam que as declarações de missão emergiram como uma das principais ferramentas de gestão estratégica e indicam alguns de seus usos estratégicos: fornece aos gerentes uma direção comum que transcende as necessidades individuais, departamentais e transitórias; permite a um novo líder afirmar sua autoridade sobre a organização para leva-la em uma nova direção; o processo de formulação da declaração pode gerar novas ideias e desafiar antigas; promove uma sensação de expectativas compartilhadas entre todos os níveis de funcionários, sendo uma parte essencial na construção da cultura da empresa; comunica uma imagem pública a grupos importantes fora da empresa.

Os principais públicos de uma declaração de missão são os gestores, funcionários, clientes e as comunidades onde as empresas atuam (WILLIAMS, 2008), portanto pode-se distinguir os propósitos de uma missão em internos e externos. Nos estudos de Klemm, Luffman e Sanderson (1991) são apresentadas duas visões de propósito de uma missão: uma voltada às relações públicas (externa) e outra voltada à motivação dos funcionários na empresa (interna) e apontam uma terceira visão que seria de afirmação da liderança. As conclusões são de que a missão é vista por gestores como sendo mais importante internamente do que externamente.

Caruana, Pitt e Sattari (2011) incluem nos propósitos externos a utilização como ferramenta de marketing, articulando a identidade da organização e determinando sua escolha de atividades, e internamente as declarações de missão atuam para esclarecer a filosofia e a intenção da organização aos seus empregados.

Neste estudo serão considerados tanto os propósitos internos quanto externos das declarações de missões organizacionais, separando-se sempre que possível os públicos alvos atingidos.

2.4 Missão e Desempenho Organizacional

Estudos divergem quanto à relação entre as declarações de missão e o desempenho de uma empresa. Bart e Baetz (1998) em seu estudo sobre o tema citam autores cujas pesquisas divergem nesta relação. Apesar da divergência, diversos autores identificam benefícios de desempenho em empresas que possuem suas declarações de missão estabelecidas.

Os benefícios normalmente são comportamentais ou financeiros, sendo os comportamentais a maior motivação dos funcionários e melhoria da liderança, e o sentimento de pertencimento, apontados anteriormente, e o financeiro decorrente do maior foco das empresas e utilização de recursos de forma mais consciente (BART e BAETZ, 1998).

Segundo Bart e Baetz (1998), as declarações de missões que possuem em seu conteúdo os valores e crenças da empresa e o propósito da organização bem definido, que não incluem objetivos financeiros e que são relativamente curtas, estão correlacionadas positivamente com o maior desempenho.

3 – METODOLOGIA

Este estudo tem o objetivo de analisar a estrutura de declarações de missão de empresas brasileiras.

Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois pretende compreender como a missão organizacional influencia resultados de uma organização. De acordo com Gil (2002) “A pesquisa descritiva têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental. Martins e Theophilo (2009) apontam que a “*estratégia de pesquisa documental é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências*”. Os autores indicam que os documentos podem ser de vários tipos, escritos ou não. Nesta pesquisa foram utilizados os dados contidos nos *websites* das empresas pesquisadas.

Analisou-se o conteúdo nas declarações de missão organizacionais. Segundo Bardin (1977) a “*análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens*”. Martins e Theophilo (2009) indicam como um dos principais usos da análise de conteúdo “*construir e aplicar padrões de comunicação*”.

Após a coleta das declarações de missão analisou-se as frases e palavras contidas nas missões para classificá-las nas categorias estabelecidas no referencial teórico exposto anteriormente.

Após a categorização quantificou-se os dados gerando dados descritivos em seus resultados. Para cada empresa foi atribuído o valor 1 (um) para cada categoria que estivesse retratada em sua missão e o valor 0 (zero) para as categorias não explícitas na missão.

3.1 Amostra

A amostra da pesquisa foi feita com base na pesquisa “Melhores & Maiores de 2012”, publicação da revista Exame da editora Abril, em parceria com a FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. A publicação estabelece um ranking das 1000 maiores empresas do Brasil, pelo critério do desempenho em vendas, em dólares.

Para este estudo foram selecionadas as 500 primeiras empresas do ranking. O passo seguinte foi identificar os *websites* destas empresas e buscar a declaração de missão das mesmas.

Das 500 empresas, 43 não disponibilizam a declaração de missão em seus *websites* ou esta informação não está em local de fácil acesso, totalizando 457 empresas analisadas, o que corresponde a 91,4% das 500 empresas classificadas como “Melhores & Maiores de 2012”.

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de identificar qual a estrutura da missão organizacional das 500 empresas classificadas como “Melhores e Maiores” no Brasil, foram feitas análises das missões organizacionais conforme o Quadro 3, que exemplifica os critérios utilizados e missões onde foram evidenciadas as categorias estudadas. É possível observar nos exemplos de missões que uma missão organizacional pode conter mais de um aspecto em sua estrutura, mas no Quadro 3, destaca-se (sublinhado) apenas o trecho que expressa de forma clara o aspecto que a missão está servido de exemplo.

Quadro 3: Critérios de avaliação e exemplo de empresas avaliadas

| Aspectos Relacionados à: | O que foi analisado | Exemplo |
|--|--|--|
| | | Empresa, Missão e Posição no Ranking M&M |
| a) Identificação do autoconceito e valores fundamentais, filosofia, tecnologias e competências essenciais e comportamento da organização | Se a missão descreve os valores organizacionais, características, posicionamento filosófico, tecnologia ou competência indispensável ou comportamento esperado da empresa. | Gol - "Aproximar pessoas com <u>segurança e inteligência</u> " (53) |
| b) Clientes e mercado alvo; | Se a missão descreve características dos clientes que a empresa quer atender. | Sap – “Nossa missão é ajudar as <u>empresas de todos os portes</u> e setores a se tornarem <u>empresas mais bem administradas</u> ” (407) |
| c) Produtos ou serviços oferecidos; | Se a missão descreve os produtos ou serviços que a empresa oferece. | Golden Cross - “Prover <u>soluções em saúde</u> , proporcionando satisfação e segurança aos nossos clientes” (295) |
| d) Definição do domínio geográfico; | Se a missão descreve os limites geográficos que a empresa atua. | AOC - “ <u>Entregar os melhores monitores e TVs para nossos clientes em todo o globo</u> ” (389) |
| e) Compromisso com a sobrevivência, crescimento e lucratividade; | Se a missão descreve objetivos, metas, questões financeiras, competitividade, lucro etc. | Gafisa – “Estabelecer-se como companhia <u>líder</u> no desenvolvimento residencial no Brasil em termos de vendas, <u>rentabilidade</u> e qualidade do produto” (431) |
| f) Empregados; | Se a missão descreve seu posicionamento com relação ao tratamento ou importância dos empregados. | Araújo – “Encantar e satisfazer as necessidades de nossos clientes, criar valor para os acionistas, <u>zelar pela realização de seus colaboradores</u> e pelo bem estar da sociedade” (473) |
| g) Imagem pública desejada; | Se a missão deixa claro como a empresa quer ser vista pelo público de modo geral. | Veracel – “A Veracel quer <u>ser uma referência mundial em sustentabilidade</u> e destacar-se como uma empresa ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável” (499) |
| h) Proposição do negócio; | Se a missão deixa claro o que a empresa se propõe a fazer (atividades da empresa) | BHP Billiton - “Nosso objetivo é criar valor para os acionistas a longo prazo através da <u>descoberta, aquisição, desenvolvimento e comercialização de recursos naturais</u> ” (400) |
| i) Stakeholders (fornecedores, concorrente, acionistas, governo etc), e | Se a missão tratar de como a empresa se pretende lidar qualquer um dos stakeholders (exceto clientes e empregados). | Gerdau – “Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável” (48) |
| j) Questões sustentáveis (social e ambiental) | Se a missão da empresa trata de questões relacionadas à preocupação com a sustentabilidade, sociedade e com o meio ambiente de modo. | “Pretróleo Sabbá - Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua” (173) |

Fonte: Análise dos autores

Para apresentação dos resultados utilizou-se a estatística descritiva por meio de tabelas. Os dados das 500 empresas foram consolidados na tabela 1. Após a análise de estrutura da missão os critérios foram classificados em ordem decrescente, mostrando assim os aspectos mais relevantes.

Tabela 1: Evidenciação da estrutura das missões organizacionais das 500 Melhores & Maiores de 2012

| Aspectos da estrutura das missões relacionados à: | Valores | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| | 1 | | 0 | |
| | Obs | % | Obs | % |
| a) Identificação do autoconceito e valores fundamentais, filosofia, tecnologias e competências essenciais e comportamento da organização | 321 | 70% | 136 | 30% |
| c) Produtos ou serviços oferecidos | 281 | 61% | 176 | 39% |
| j) Questões sustentáveis (social e ambiental) | 254 | 56% | 203 | 44% |
| h) Proposição do negócio | 184 | 40% | 273 | 60% |
| e) Compromisso com as metas, sobrevivência, crescimento e lucratividade | 151 | 33% | 306 | 67% |
| f) Empregados | 119 | 26% | 338 | 74% |
| i) Stakeholders (fornecedores, concorrente, acionistas, governo etc) | 117 | 26% | 340 | 74% |
| d) Definição do domínio geográfico | 103 | 23% | 354 | 77% |
| g) Imagem pública desejada | 87 | 19% | 370 | 81% |
| b) Clientes e mercado alvo | 33 | 7% | 424 | 93% |
| Evidenciação Média | 165 | 36% | 292 | 64% |

Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar que o aspecto mais abordado pelas missões organizacionais, estão relacionados à valores fundamentais, filosofia, tecnologia e competências essenciais e comportamentos organizacionais desejados. Este aspecto esteve presente em 70% das missões organizacionais das empresas analisadas. É necessário enfatizar que este aspecto é abrangente e permite diversas possibilidades da missão organizacional conter este aspecto.

“Nossa missão é ser a referência da distribuição moderna em cada um dos nossos mercados, trazendo para: Os nossos clientes: o melhor preço combinado com a melhor oferta comercial em cada bandeira, em cada país; Os nossos colaboradores: a possibilidade de expandir um clima de confiança e de progredir com um trabalho e uma remuneração motivadores; Os nossos acionistas: a rentabilidade de seu investimento a longo prazo e as perspectivas de crescimento de um grupo internacional e de múltiplos formatos”. Carrefour (Posição 23 no ranking, grifo nosso).

“Ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade”. Tam (Posição 24 no ranking, grifo nosso)

“Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira”. Nestlé (Posição 77 no ranking, grifo nosso).

Produtos ou serviços oferecidos é a segunda estrutura mais presente dentro das missões organizacionais das empresas analisadas estando presente em 61% das missões.

“Produzir, transmitir e comercializar energia elétrica com qualidade, de forma rentável e sustentável”. Chesf (Posição 76 no ranking, grifo nosso).

“Produzir e distribuir com responsabilidade alimentos, prioritariamente de origem láctea, confiáveis e saborosos, proporcionando retorno financeiro excepcional na busca contínua da construção de uma empresa de classe mundial, garantindo a sustentabilidade da LBR”. LBR (Posição 487 no ranking, grifo nosso).

“Atuar no negócio de transformação de cobre e outros metais não-ferrosos em produtos, serviços e soluções para atender as necessidades de nossos clientes”. Termomecanica (Posição 496 no ranking, grifo nosso).

O terceiro aspecto mais presente nas missões organizacionais é a declaração do posicionamento sustentável, ambiental e/ou social, declarados por 56% das empresas. Conforme já destacado, as pesquisas seminais do assunto “missão organizacional” (David e Pearce (1987); David (1989); Campbell e Yeung (1991), e Bart (1997a e 1997b)) não abordam de forma direta as questões sustentáveis, sociais e/ou ambientais o momento atual que a sociedade vive exige que estes assuntos sejam incluídos em suas estratégias e missões.

“Gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico, sustentável, no Brasil e no Paraguai”. Itaipu Binacional (Posição 60 no ranking, grifo nosso).

“Oferecer produtos de base florestal renovável, celulose e papel, destacando-se globalmente pelo desenvolvimento de soluções inovadoras e contínua busca da excelência e sustentabilidade em nossas operações”. Suzano (Posição 81 no ranking, grifo nosso).

“Facilitar e ampliar o acesso à saúde, por meio de produtos, serviços e iniciativas, em total integração com os parceiros e colaboradores, sempre com entusiasmo, responsabilidade e respeito pelos valores da sustentabilidade”. Medley (posição 416 no ranking, grifo nosso).

De acordo com os dados da pesquisa apresentados na Tabela 1, é possível verificar que os aspectos menos presentes nas missões organizacionais são os aspectos: “Definição do domínio geográfico” (103 missões), Imagem pública desejada (87 missões) e Clientes e mercado alvo (33 missões) com evidenciações de 23%, 19% e 7% respectivamente.

A Tabela 1 também apresenta que o nível de evidenciação média é de 36%, deixando claro que nem todos os itens precisam ser utilizados.

5 – CONCLUSÕES

Ambientes hipercompetitivos entre as organizações exige das empresas ações e ferramentas que às ajudem a manter suas margens de lucro e implementar e acompanhar suas estratégias. A preocupação com resultados e melhores práticas faz parte do cotidiano dos gestores e das empresas e dentro de tudo isso a preocupação com o planejamento estratégico.

Para muitos autores, a base de qualquer planejamento estratégico é a sua missão. Declarações de missão tornam-se a base sobre a qual outras ações são construídas. Só depois de uma declaração de missão ter sido desenvolvida, os objetivos e estratégias apropriadas podem ser desenvolvidas (DAVID, 1989; KLEMM, LUFFMAN e SANDERSON, 1991; IRELAND e HITT, 1992; BART, 1997a, e BARTKUS, GLASSMAN e MCAFEE, 2000).

As declarações de missão podem ajudar a focar a organização em que realmente é importante, bem como integrar suas partes interessadas (IRELAND e HITT, 1992) e, portanto, é possível afirmar que uma boa missão pode ajudar a empresas a atingir melhores resultados.

Dentro deste contexto, esta pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: Qual a estrutura da missão organizacional das empresas classificadas como “Melhores e Maiores” no Brasil? Para isso analisou-se a missão organizacional das 500 empresas melhores classificadas pelo ranking “Melhores & Maiores de 2012” publicado pela editora Abril.

De acordo com os dados encontrados, é possível afirmar que dentre as estruturas possíveis, o aspecto mais presente é a “Identificação do autoconceito e valores fundamentais, filosofia, tecnologias e competências essenciais e comportamento da organização”. Cerca de 70% das empresas possuem em sua missão evidências desta estrutura.

Outro aspecto abordado de forma significativa é o detalhamento dos produtos e serviços que a empresa pretende oferecer, correspondendo cerca de 61% das empresas.

Um item que chama a atenção é o terceiro aspecto mais citado pelas empresas em suas missões organizacionais: Questões sustentáveis (social e ambiental). Este aspecto está presente em 56% das missões organizacionais. Chama a atenção uma vez que este aspecto não é abordado com frequência na literatura, e deixa claro que por uma questão de contextualização principalmente temporal as empresas o englobaram em suas missões e conseqüentemente em suas estratégias.

Foi possível perceber que entre as 500 empresas melhores posicionadas no ranking, em média, apenas 36% dos aspectos foram citados, deixando claro que nem todas as empresas fazem referência à maioria dos aspectos possíveis.

Esta pesquisa não permite dizer que a presença ou ausência dos aspectos em suas missões sejam responsáveis por seus faturamentos ou lucros, uma vez que muitos outros fatores podem ter interferido nestes resultados. Contudo a principal contribuição deste estudo é a evidência de que questões como filosofias, valores, competências essenciais, produtos serviços, assim como questões sustentáveis, ambientais e sociais estão presentes de forma significativa nas missões organizacionais das “melhores e maiores”. Tais descobertas podem servir como base para outras pesquisas que busquem evidenciar como estas estruturas afetam o desempenho organizacional e as relações com os *stakeholders* conforme já discutido na introdução.

Foi constatada a predominância de publicações internacionais no tema pesquisado. Essa constatação pode ser interpretada como uma limitação da pesquisa, uma vez que a literatura consultada não reflete de maneira fidedigna/plena as especificidades do mercado brasileiro.

Pode-se citar como limitação desta pesquisa a subjetividade da análise, uma vez que a análise de conteúdo e pode levar à diversas interpretações.

Como sugestões para trabalhos futuros uma comparação entre as missões organizacionais do Brasil e de outros países permitiria compreender como as diferenças culturais podem afetar a estrutura das missões. Também seria importante analisar se o

segmento que a empresa atua, pode influenciar de forma significativa a estrutura de sua missão organizacional.

No ambiente de negócios atual as organizações passam a ser demandadas pela coerência entre o idealizado e o realizado. Nesse sentido, não se trata apenas de incluir declarações de missão no planejamento estratégico das organizações. Essas declarações precisam ser consistentes e fomentar o processo de administração estratégica de maneira contínua e dinâmica, visando à geração de vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS

AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. e MINTZBERG, H.. **Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ALMEIDA, M. I. R., DUTRA, I. S., FERRARESI, A. A. e SANTOS, S. A.. Estudo sobre a análise ambiental de ameaças do plano de ações estratégicas, e seus resultados após 4 anos: o caso da implantação de incubadora tecnológica no interior do Paraná no ano de 2000. **Revista Alcance**, v. 16, nº 01, p 008–025, jan/abr. 2009

ANTUNES, M. T. P., CORRAR, L. J. e KATO, H. T. A Eficiência das informações divulgadas em “Maiores & Melhores” da revista exame para a previsão de desempenho de empresas. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 41 - 50, 30 junho, 2004.

ANTUNES JÚNIOR, J. A. V., BORTOLASO, I. e VERSCHOORE, J. R.. Estratégias Cooperativas: Avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista brasileira de gestão e negócios**. São Paulo. v14, n45, p.419-437, out/dez. 2012

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S.. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

BART, C. K. Sex, Lies, and Mission Statements. **Business Horizons**, p. 9-18. Nov/Dez, 1997a.

BART, C. K. Industrial Firms and the Power of Mission. **Industrial Marketing Management**. 26, 371-383. 1997b.

BART, C. K. e BAETZ, M. C.; The relationship between mission statements and HRM performance: an exploratory study. **Journal of Management Studies**, 35:6, Novembro, 1998.

BARTKUS, B. GLASSMAN, M. e MCAFEE, R. B. Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?. **Business Horizons**. p.24-28 / Nov/Dez. 2000.

BEZERRA, F. A., SANTOS, P. S. A. e VERHAGEM, J. A. Gerenciamento de resultados por meio de decisões operacionais e governança corporativa: análise das indústrias siderúrgicas e metalúrgicas brasileiras. **RCO**, Ribeirão Preto, SP, v. 5, n. 13, p. 56-74, set-dez 2011.

BOLLEN, L., HASSINK, H., NIMWEGEN, G. e THIJSSSENS, T.. A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study. **International Journal of Organizational Analysis**. Vol. 16 No. 1/2, pp. 61-82. 2008

CARDONA, P. e REY, C., “Management by missions: how to make the mission a part of management”, **Problems and Perspectives in Management**, Vol. 4 No. 1, pp. 164-74. 2006.

CARUANA, A., PITT, L. F. e SATTARI, S.. How readable are mission statements? An exploratory study. **Corporate Communications: An International Journal**. Vol. 16 No. 4, pp. 282-292. 2011.

CASE, C. J., KING, D. L. e PREMO, K. M. Current Mission Statement Emphasis: Be Ethical and go Global. **Academy of Strategic Management Journal**. Vol 9, No. 2. 2010.

CASE, C. J., KING, D. L. e PREMO, K. M. A Mission statement analysis Comparing the united states and three other English speaking countries. **Academy of Strategic Management Journal**. Vol. 10, Edição especial, pp. 21-45. 2011

CASE, C. J., KING, D. L. e PREMO, K. M. A. An International mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan and China. **Academy of Strategic Management Journal**, Vol. 11, No. 2, 2012. COLLIS, D.J. e RUKSTAD, M.J., Can you say what your strategy is?. **Harvard Business Review**, Abril, pp. 82-90, 2008.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. 1986. Tese (Doutorado em Administração de empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

CRISPIM, S. F. LUGOBONI, L. F. Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. v.11 n.1, jan/mar, pp.42-54, 2012.

DARBI, W. P. K.. Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. **International Journal of Business and Social Science**. Vol. 3. No. 14. Edição Especial. Julho. 2012.

DAVID, F. R.. How Companies Define Their Mission. **Long Range Planning**, Vol. 22, No. 1, pp. 90 to 97, 1989.

DAVID, F. R. e DAVID, F. R., It's time to redraft your mission statement, **Journal of Business Strategy**, Vol. 24 No. 1, pp. 11-4, 2003.

DAVID, F. e PEARCE, J. A.. Corporate mission statements: The Bottom Line. **Academy of Management Executive**. Vol.1, N. 2, pp. 109-116. 1987.

DAVID, F. R. e PEYREFITTE, J. A Content Analysis of the Mission Statements of United States Firms in Four Industries. **International Journal of Management** Vol. 23. No. 2. Junho. 2006.

DRORI, I., LANDAU, D. e SHEAFFER, Z.. Mission Statement and Performance: An Evidence of “Coming of Age”. **Organization Development Journal**. Volume 26. _No. 2. 2008.

DRUCKER, P.F.; The theory of the business, **Harvard Business Review**, Vol. 72 n. 5, pp. 95-104, 1994.

FERNANDES, B. H. R. e PEINADO, J.. Estratégia, competências e desempenho em empresas *de pet shop*: evidências de um levantamento em Curitiba. **R.Adm**, São Paulo, v.47, n.4, p.609-623, out./nov./dez. 2012

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo:Editora Atlas, 2002.

GUEDES, C. M. C., PASSOS, F. U., SAMPAIO, R. R. O monitoramento de desempenho está alinhado com a estratégia? Observação em frigoríficos da caprinovinocultura da Bahia. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 411-429, jul./set. 2012.

HIROTA, S., HONG, P., KUBO, K., MIYAJIMA, H. e PARK, Y. W.. Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. **Management Decision**. Vol. 48 No. 7. pp. 1134-1153. 2010.

HUMPHREYS, R. L. e ORR, S. K.. Mission Rivalry: Use and Preservation Conflicts in National Parks Policy. **Public Organiz Rev**. 12:85–98. 2012.

IRELAND, R.; HITT, M. A. e HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IRELAND, R. D. e HITT, M. A. Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development. **Business Horizons**, p34-42, Mai-Jun. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Janeiro-Fevereiro, 1992.

_____. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**. Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, Setembro-Outubro, 1993.

_____. Using a Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**. Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, January- February, 1996.

_____. **A estratégia em ação**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

_____. *Having Trouble with your Strategy? Then Map It* - **Harvard Business Review** Setembro-Outubro, pp. 167-175, 2000b.

_____. *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I*. **Accounting Horizons**. 2001.

_____. **Mapas estratégicos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets,” **Harvard Business Review**, Fevereiro, pp. 52-63. 2004b.

_____. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KHALIFA, A. S.; Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. **Journal of Strategy and Management**. Vol. 5 No. 3, pp. 236-251, 2012.

KLEMM, M., LUFFMAN, G e SANDERSON, S.. Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees. **Long Range Planning**. Vol. 24, No. 3, pp. 73 to 78, 1991.

KRATTENMAKER, T. , “Write a mission statement that your company is willing to live”, **Harvard Management Communication Letter**, pp. 3-4, Março, 2002.

LEUTHESSER, L. e KOHLI, C. “Corporate identity: the role of mission statements”, **Business Horizons**, Vol. 40 No. 3, pp. 59-66. 1997.

LUGOBONI, L. F.; **Modelos de avaliação de desempenho organizacional em instituições de ensino superior na Grande São Paulo**. 2010. 127f.. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS; São Paulo.

LUNKES, R. J., MUSSOI, A. e SILVA R. V.. Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 3, p. 361-384, jul./set. 2011.

PEARCE, J e DAVID, F.; Corporate mission statements: The bottom line. **Academy of Management Executive**, Vol 1, No 2, p. 109-116, 1987.

PEYREFITTE, J.. The Relationship Between Stakeholder Communication in Mission Statements and Shareholder Value. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics** vol. 9(3) 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

STRONG, S.; The question we continue to ask: How do organisations define their mission? **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 3 No. 4, pp. 268-283, 1997.

WILLIAMS, L. S.; A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future. **Journal of Business Communication**, Vol 45, No 2, 94-119, Abril, 2008.