

## **FATORES EXPLICATIVOS DA EFETIVIDADE DA MISSÃO INSTITUCIONAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA**

FURB - Universidade de Blumenau  
thiagobruno.silva@yahoo.com.br

**LUÍS ANTONIO LAY**

FURB - Universidade de Blumenau  
luisantoniolay@gmail.com

**ANTONIO CARLOS BAMBINO**

FURB - Universidade de Blumenau  
julbam@terra.com.br

**CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
elavarda@gmail.com

**VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
viniciuszonatto@gmail.com

**Área temática: Estratégia em Organizações: 4. Processo Estratégico nas Organizações**

**FATORES EXPLICATIVOS DA EFETIVIDADE DA MISSÃO INSTITUCIONAL  
DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**EXPLANATORY FACTORS ABOUT THE EFFECTIVENESS OF THE  
INSTITUTIONAL MISSION IN BRAZILIAN COMPANIES**

**RESUMO**

Este estudo objetiva identificar quais fatores explicam a efetividade da missão institucional das empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa. Como hipóteses de fatores explicativos temos lucro, rentabilidade, tamanho, valor do preço da ação, número de empregados, divulgação de relatório socioambiental, existência do comitê de auditoria e membros externos no conselho de administração. Utilizaram-se dados provenientes do relatório de referência, Economática e dos *sites* das empresas. Realizou-se análise de conteúdo das missões para atestar a efetividade da missão proposta pelo modelo de Pearce (1982), e regressão múltipla linear para análise estatística dos dados para identificar a relação entre a efetividade da missão e os fatores explicativos. Como resultado, lucro e número de empregados explicam o nível de efetividade da missão das firmas brasileiras. Adicionalmente, constatou-se que o cliente obteve o maior número de citações nas missões, seguido do conceito próprio da empresa e os produtos e serviços. A efetividade, de acordo ao modelo, ficou entre 4 a 5 elementos e apenas 3 empresas contemplaram todos os elementos. A contribuição do estudo reside em identificar fatores que motivam a efetividade da missão das empresas de acordo com modelo de Pearce (1982) e postular possíveis explicações para a presença dos elementos nas missões institucionais.

**Palavras-chave:** Fatores explicativos; Efetividade da Missão; Empresas Brasileiras.

**ABSTRACT:**

This study aims at identifying which factors explain the effectiveness of the institutional mission statements in the Brazilian companies listed at BM&FBovespa. We hypothesized as explanatory factors: profit, profitability, size, stock price, number of employees, publication of the socio-environmental report, existence of an audit committee, and external members in the management board. Data was collected from the reference report, Economática, and the companies' websites. We analyzed the content of the mission statements to attest their effectiveness as proposed by Pearce (1982). Multiple linear regression was implemented to analyze the data statistically and identify the relationship between the effectiveness level and the factors. Profit and number of employees seem to explain the level of effectiveness of the mission statements in Brazilian companies. We found that the term "customer" had the largest number of citations in the statements, followed by the company concept, its products and its services. The effectiveness involved 4 to 5 elements and only 3 companies contemplated all the elements. This study sought to identify factors that motivate the effectiveness of the mission statements of companies according to Pearce's model (1982) as well as attempted to elucidate possible explanations for the presence of such elements in institutional mission statements.

**Keywords:** Explanatory Factors; Effectiveness of the Mission Statement; Brazilian Companies.

## INTRODUÇÃO

A missão de uma empresa descreve seu produto, sua tecnologia, o mercado, sendo um conjunto de crenças que orientam as decisões estratégicas como um meio de auto avaliação no intuito de saber quem é, qual o motivo de sua existência e qual o caminho a empresa procura seguir. Para analisar a gestão estratégica, ter o conhecimento da missão institucional é imprescindível, visto que, enquanto componente do planejamento estratégico, descreve a intenção da administração sobre o posicionamento estratégico e sua forma de gestão. Case, King e Premo (2012) afirmam que as declarações de missões institucionais continuam sendo o dispositivo de comunicação mais importante para informar aos *stakeholders* o que é mais importante para firma.

A missão institucional é entendida como importante instrumento de gestão, uma vez que permite liderança e avaliação de desempenho, através do desenvolvimento de estratégias (BARTKUS; GLASSMAN, 2008; NIMWEGEN et al, 2008); alinhamento entre as estratégias e cultura organizacional (FUGAZZOTTO, 2009). Assim, a sua definição concede a concentração de todos os colaboradores em direção a um objetivo comum, o desenvolvimento de um modelo – que consiste da visão, missão e valores – (WEDRICH et al., 2012).

Pearce (1982) propôs um modelo básico no artigo *The company mission as a strategic tool* com 8 elementos que devem estar presentes na frase da missão para torna-la uma ferramenta eficiente do planejamento estratégico, bem como tornar um norte quanto à condução de ações empresariais no seu direcionamento frente à sociedade. Os elementos são: o tipo básico de produto ou serviço oferecido; os mercados primários ou grupo 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 pela sobrevivência por meio do crescimento e da lucratividade; a filosofia empresarial; a preocupação com a imagem pública; o conceito próprio da firma; e o domínio geográfico da organização.

Estudos têm centrado na inclusão, composição e aspectos dos elementos nas declarações públicas da missão das firmas, como o Pearce, (1982); Rarick e Vitton (1995); Greengarten-Jackson et al (1996); Campbell (1997); Bart e Baetz, (1998); Bartkus, Glassman e McAfee (2000); Bart, Bontis e Taggar, (2001); Smith et al (2001); Amato e Amato, (2002); Bart e Bontis, (2003); Bart e Hupfer (2004); Bartkus e Glassman (2008); Fugazzotto (2009); David (2009); Lobato (2009); Mckee (2012). Em âmbito nacional, Mussoi et al. (2011); Teles e Lunkes (2011); Silva e Lima Filho (2014), Lugoboni e Goto (2014) e Souza, Coral e Lunkes (2014).

Pearce (1982) elaborou um modelo com oito elementos imperativos para compor uma missão com efetividade. Bart e Bontis (2003) explicam que a missão eficaz articula as maneiras específicas para proteger a fidelidade dos clientes e atrair colaboradores preparados para atendê-los. Bartkus e Glassman (2008) e Nimwegen et al. (2008) afirmaram que a missão é uma importante ferramenta de gestão, fornecendo liderança e avaliação de desempenho através do desenvolvimento de estratégias. Case, King e Premo (2012) afirmam que as declarações de missões institucionais continuam sendo o dispositivo de comunicação mais importante para informar aos *stakeholders*

Embora encontram-se estudos, até o momento não foi possível identificar pesquisas na literatura abordando os fatores que explicam a composição das declarações das missões das empresas brasileiras. Dessa forma, considerando os aspectos explicitados, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **quais fatores explicam a efetividade das missões das empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa?** Assim, o objetivo geral foi identificar quais fatores explicam a efetividade da missão institucional dessas firmas.

Este estudo torna-se relevante por identificar as motivações a efetividade da missão em organizações brasileiras, visto que King, Case e Premo (2011) esclarecem que as mudanças no ambiente de negócios ocorrem de forma contínua, e é de total relevância acompanhar como as declarações de missões se comportam. A declaração pública da missão institucional pode ser

vista como forma de demonstrar preocupação com o ambiente que a firma opera, além de transmitir a imagem de racionalidade. Para analisar a gestão estratégica de uma firma, conhecer a sua missão institucional se torna necessário já que, enquanto componente do planejamento estratégico, pode-se revelar muito sobre a organização e sua forma de gestão.

A contribuição do estudo versa em identificar os fatores que motivam a efetividade da missão das firmas de acordo ao modelo de Pearce (1982) e possíveis explicações para a presença dos elementos nas missões institucionais das companhias listadas na BM&FBovespa. Espera-se que os resultados contribuam para esta agenda de pesquisa, visto o limitado número de pesquisa no âmbito nacional e internacional sobre a efetividade da missão

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Antes de abordar a missão institucional, conceito e sua efetividade, torna-se necessário distingui-la da visão organizacional. Denton (2001) explica que a principal diferença entre ambas é que a missão é sobre satisfazer as necessidades competitivas dos *stakeholders*, e a visão é um destino satisfatório, ou seja, a firma busca se tornar algo ótimo no futuro.

Drucker na década de 70 demonstrava a importância que a missão organizacional. Ao longo do tempo, várias definições apareceram, o que leva a confusões na questão teórica e prática (KHALIFA, 2012). Nas mais diversas tentativas de definição para o termo missão institucional, Graham e Havlick (1994) afirmam que a exposta por Pearce (1982) é a mais concisa e abrangente. John A. Pearce, em seu artigo *The Company mission as a strategic tool*, argumenta que a missão deve ser uma declaração abrangente e ao mesmo tempo duradoura que diferencie um negócio de outras firmas de seu tipo e identifica o escopo de suas operações. Ela não incorpora somente as filosofias da decisão estratégica, revela também a imagem a qual a empresa busca projetar para si.

Sidhu (2003) apresenta dois principais benefícios que podem ser atribuídos a uma missão institucional de sucesso. O primeiro aborda que missão institucional tem o papel crucial de estabelecer um direcionador que facilita a formulação estratégica. Já o segundo benefício aborda que a missão subsidia na implementação estratégica alimentando os propósitos de unidade e espírito de equipe.

David (2009) explica que a razão de ser da firma deve ser claramente indicada na missão, na qual fornece informações importantes, como os produtos e serviços oferecidos, os principais mercados-alvo, a preocupação da empresa com o crescimento, eficiência, colaboradores, funcionários, acionistas, meio ambiente e rentabilidade a longo prazo. A missão é um componente importante no processo de gestão estratégica (COCHRAN; DAVID; GIBSON, 2008) e compreende todas as características centrais do negócio empresarial, onde se inclui o propósito, qualidades únicas, valores, interessados críticos e metas/objetivos básicos (CASE; KING; PREMO, 2012).

### **2.1 Efetividade da Missão**

Pearce (1982) argumenta que a missão institucional não representa apenas as filosofias da decisão estratégica, mas, sobretudo, a imagem que a organização procura projetar, seu conceito particular e sua área de atuação, demonstrando os produtos ou serviços com o qual busca satisfazer as necessidades das partes interessadas. A missão institucional é entendida como importante instrumento de gestão, uma vez que permite liderança e avaliação de desempenho, através do desenvolvimento de estratégias (BARTKUS; GLASSMAN, 2008; NIMWEGEN et al, 2008); alinhamento entre as estratégias e cultura organizacional (FUGAZZOTTO, 2009). É provável se esperar uma missão divulgada que contemple clareza e adequado retrato da organização.

Pearce (1982) elaborou um modelo com oito elementos imperativos para compor uma missão com efetividade. Estes elementos devem ser: o tipo básico de produto ou serviço oferecido; os

mercados primários ou grupo 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 pela sobrevivência por meio do crescimento e da lucratividade; a filosofia empresarial; a imagem pública desejada; o conceito próprio da firma, isto é, a imagem transmitida para seus afiliados; e o domínio geográfico da organização.

Drucker (1975) já havia concebido a importância estratégica da missão ao afirmar que apenas uma missão bem definida possível os reais objetivos comerciais, sendo o marco inicial para as estratégias, prioridades, planos e tarefas da organização. Bartkus e Glassman (2008) e Nimwegen et al. (2008) afirmaram que a missão é uma importante ferramenta de gestão, fornecendo liderança e avaliação de desempenho através do desenvolvimento de estratégias. Desta forma, uma missão bem elaborada pode trazer uma gama enorme de benefícios para a empresa, aumentando-lhe a rentabilidade; entretanto, uma missão mal elaborada pode ocasionar sérios prejuízos e macular a imagem que a companhia passa aos seus *stakeholders* (MUSSOI; LUNKES; SILVA, 2011).

Bart e Baetz (1998), Sidhu (2003) e Bartkus et al. (2006) revelaram influência positiva entre o conteúdo da missão e o resultado das firmas. A literatura aborda a que missão serve como um direcionador estratégico e que pode ocasionar benefícios ou sérios prejuízos no desempenho da empresa.

Muitas declarações de missão também incluem frases que indicam que a empresa está preocupada com a sua imagem pública e questões de política social (DAVID, 1989). A definição concede a concentração de todos os colaboradores em direção a um objetivo comum, o desenvolvimento de um modelo – que consiste da visão, missão e valores – (WEDRICH et al., 2012). A inclusão da responsabilidade social corporativa possui a ideia básica que a organização e a sociedade são entrelaçadas e não distintas, assim sendo, a sociedade tem certa expectativa quanto o apropriado comportamento e resultado empresarial (WOOD, 1991). A sociedade atual tem se revelado, de maneira crescente, sua inquietação com as questões socioambientais, como por exemplo: aspectos relativos à distribuição de renda, desemprego, trabalho infantil, aquecimento global, falta de água, poluição e uso indevido de recursos naturais (HOURNEAUX JÚNIOR, 2010).

A literatura sugere que as organizações buscam divulgar informações que favoreçam a sua imagem institucional (DEEGAN; RANKIN, 1996), a inclusão de conteúdo na missão que demonstre preocupação com seus colaboradores e com a sociedade como resposta as pressões sociais por um desenvolvimento sustentável, comportamento socialmente aceitável (SILVA; LIMA FIHO, 2014). Bartkus e Myron (2008) afirmam que as declarações de missão geralmente incluem os stakeholders. Já Bart (1997b) em sua pesquisa sobre a missão organizacional de 44 indústrias, encontrou como resultado que a presença dos stakeholders é um dos componentes presente na missão de forma direta, como os funcionários.

Bartkus, Glassman e McAfee (2000) defendem que o propósito do enunciado da missão institucional é apresentar uma descrição da firma que permita aos empregados, consumidores, fornecedores e investidores (atuais e em prospecção) decidirem se desejam ou não se envolver com a entidade. Case, King e Premo (2012) afirmam que as declarações de missões institucionais continuam sendo o dispositivo de comunicação mais importante para informar aos *stakeholders* o que é mais importante para firma. No qual, tem-se uma forte tendência que as organizações visem incluir posturas responsáveis perante aos impactos que possam proporcionar ao quadro social do sistema no qual administram seus negócios (HARTMAN; RUBIN; DHANDA, 2007).

A literatura sugere que incluir posturas responsáveis na missão organizacional, como a participação de conselheiros independentes e a presença do comitê de auditoria, no sentido de comunicar aos stakeholders quanto a monitorização dos que administram a firma. Desta forma, formulou-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

## 2.2. Estudos relacionados

Pearce e David (1987) concluíram que as 500 empresas listadas na revista *Fortune* de alta performance têm, comparativamente, uma missão organizacional mais compreensiva e, na maioria delas, estava incluído a filosofia corporativa, o conceito próprio da empresa e sua imagem pública.

Rarick e Vitton (1995) levantaram os elementos que continham as missões de grandes empresas consideradas de sucesso nos Estados Unidos. Entre os mais citados estão: (em ordem de importância) (1) Preocupação com a imagem pública; (2) preocupação com a qualidade; (3) comprometimento com a sobrevivência, crescimento e lucratividade; (4) identificação dos consumidores e dos mercados; (5) identificação dos produtos e dos serviços; (6) declaração da filosofia da empresa; (7) diferenciação dos demais concorrentes.

Analoui e Karami (2002) estudaram as percepções dos CEOs em relação às missões organizacionais de 508 pequenas e médias empresas do setor elétrico e eletrônico do Reino Unido. A pesquisa, entre outras coisas, encontrou que o desempenho das empresas está sendo positivamente relacionada ao desenvolvimento das referidas missões.

Bartkus, Glassman e McAfee (2006) pesquisaram a relação entre a qualidade das missões e o desempenho financeiro de 30 empresas japonesas, europeias e estadunidenses. O resultado apontou que as missões que incluem frases relacionadas ao do negócio são significativas e positivas com o desempenho financeiro: preocupação com os seus colaboradores, responsabilidade perante a sociedade na qual atua e ênfase e comunicação do seu valor.

Bartkus e Glassmann (2008) estudaram a relação entre o conteúdo das missões e as ações de gerenciamento das partes interessadas. Em síntese, se as firmas de fato cumprem o que está escrito em suas missões. Os resultados apontaram que a inclusão de grupos de interesse específico em missões é resultado de interesses institucionais e que as questões sociais estão mais relacionadas a decisões políticas.

Mussoi, Lunkes e Silva (2011) em seu estudo com companhias de capital aberto no Brasil, evidenciaram que os principais elementos presentes nas missões das empresas brasileiras. Clientes, produtos ou serviços e contexto ou mercado de atuação foram os principais encontrados. Quanto à efetividade, a maioria das empresas analisadas (50) apresentou apenas três, dos oito elementos propostos por Pearce II (1982).

Teles e Lunkes (2011) analisaram as 100 maiores companhias do ranking das Melhores e Maiores de 2009, divulgado pela Revista Exame. A amostra foi composta por setenta e uma empresas. Como elemento mais contemplado, produtos ou serviços, com setenta e uma citações. As firmas não atingiram o total de elementos propostos por Pearce II (1982), onde a grande maioria atingiu de quatro a cinco. O elemento efetivo mais citado foi “imagem que a empresa passa ao público”.

Souza, Coral e Lunkes (2014) objetivaram analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis do Sul do Brasil associadas à ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e análise de conteúdo. A amostra foi composta por 52 hotéis que divulgaram nele sua missão. Definiu-se o modelo de Pearce II (1982) como indexador de missão efetiva e, posteriormente, foram selecionados os elementos presentes nas missões coletadas. Os resultados sugerem que nenhuma empresa da amostra possui uma missão efetiva, ou seja, os hotéis do Sul do Brasil fazem a missão por adequação à sua estrutura ou influência do setor em que estão inseridos. Os indicativos apontam que as empresas pesquisadas utilizam a missão organizacional mais como instrumento de *marketing* do que como ferramenta de gestão estratégica.

Silva e Lima Filho (2014) objetivaram investigar o eventual alinhamento da declaração da missão institucional com as ações e decisões organizacionais relacionadas à responsabilidade

social e ambiental. Para tanto, avaliou se a missão institucional serve como um direcionador efetivo do planejamento estratégico, verificando a incidência dos elementos elencados pelo modelo estabelecido por Pearce (1982); e analisou as informações socioambientais evidenciados nos relatórios de sustentabilidade por quatro grupos de indicadores em consonância com os procedimentos fixados pela Norma Brasileira de Contabilidade T-15 e outras recomendações dos Institutos Ethos e Ibase, além das diretrizes estabelecidas pelo *Global Reporting Initiative* (GRI). Os resultados permitiram evidenciar uma eventual existência que as firmas buscam por intermédio desses dois sinalizadores se legitimarem perante a sociedade, alinhando-se como respostas as pressões sociais por um desenvolvimento sustentável, comportamento socialmente aceitável e para que se mantenham operando prosperamente.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar quais fatores explicam a efetividade da missão institucional, esta pesquisa adotou procedimentos documentais e utilização de dados provenientes do relatório de referência publicado no site da Bovespa, do banco de dados da economática e dos *sites* das companhias abertas que negociam suas ações na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM/FBovespa).

A população do estudo foi de 513 firmas que negociam suas ações na BM/FBovespa. Para constituir a amostra do estudo, foram excluídas 219 organizações classificadas no segmento financeiro e 100 foram excluídas por faltarem informações como a missão institucional ou indicadores financeiros/não financeiros. Desta forma, a amostra final foi composta por 194 firmas.

As missões institucionais das firmas foram coletadas em março/abril de 2014, por meio do *site* de cada firma. Para coleta de dados, realizou-se análise de conteúdo das missões para investigar o cumprimento da efetividade da missão proposta pelo modelo de Pearce (1982).

**Quadro 1 – Frequência de Efetividade da Missão**

Elementos
Preocupação com a imagem pública
Principais clientes e mercados
Valores e filosofia corporativa
Sobrevivência, crescimento ou lucratividade
Tecnologia
Produtos ou serviços
Domínio geográfico
Conceito próprio da empresa

Fonte: elaboração própria, 2015.

Conforme apresentado no Quadro 1, a métrica da pesquisa contemplou os 8 elementos que devem estar presentes na frase da missão para torná-la uma ferramenta eficiente do planejamento estratégico, bem como tornar um norte quanto à condução de ações empresariais no seu direcionamento frente à sociedade.

Adotou-se a técnica exemplificada por Bardin (2011), enumerando-se cada item de acordo com sua situação, atribuindo-se o valor “um” quando houver efetividade do elemento, e o valor “zero” no caso contrário. Assim, criou-se a variável Nota de Efetividade da Missão, resultante da soma dos valores atribuídos aos elementos da efetividade investigados. Desta forma, a variável Nota de Efetividade da Missão de cada firma recebeu um valor inteiro entre os extremos 0 e 8. O valor 0 indicou que a empresa não observou nenhum elemento, enquanto a nota 8 informa que a empresa cumpriu todas as determinações do Modelo de Pearce (1982).

Após identificar a Nota de Efetividade, buscou-se identificar a relação entre o nível de efetividade da missão e os fatores inerentes da firma como lucro, rentabilidade, tamanho, valor do preço da ação, número de empregados, divulgação de relatório socioambiental, existência do comitê de auditoria e membros externos no conselho de administração.

Apresentam-se como variáveis independentes neste modelo os fatores financeiros e não-financeiros: “lucro”, “rentabilidade”, “tamanho”, “valor do preço da ação”, “número de empregados”, “relatório socioambiental”, “comitê de auditoria” e “membros externos no conselho de administração”; e a variável dependente “Nota de Efetividade da Missão”, conforme o Quadro 2.

**Quadro 2 – Constructo do trabalho**

VARIÁVEIS	MENSURAÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO	COMPORTAMENTO ESPERADO
<b>Variáveis dependentes</b>			
Nota de Efetividade da Missão Institucional	Dummy: atribui-se 0 para Não e 1 para Sim quanto a existência dos elementos. A soma de 8 elementos resultaram na nota de efetividade.	Pearce (1982); Pearce e David (1987); Rarick e Vitton (1995); Bartkus, Glassman e McAfee (2000); Bartkus e Glassman (2008); Mussoi, Lunkes e Silva (2011); Teles e Lunkes (2011); Souza, Coral e Lunkes (2014); Silva e Lima Filho (2014)	Positivo
<b>Variáveis independentes</b>			
Lucro	= lucro líquido	Pearce (1982); Bartkus e Glassman (2008); Nimwegen et al. (2008)	Positivo
Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE)	= lucro líquido/patrimônio líquido	Pearce (1982); Bart e Baetz; Sidhu (2003); Bartkus et al. (2006); Mussoi, Lunkes e Silva (2011)	Positivo
Tamanho	= log do ativo total	Pearce (1982); Bartkus; Glassman, 2008; Nimwegen et al, 2008; Fugazzotto (2009)	Positivo
Valor do Preço da ação	= média anual do preço da ação	Pearce (1982)	Positivo
Número de Empregados	= quantidade de empregados	Bartkus, Glassman e Mcfee (2000); Bartkus e Glassman (2008); Hourneaux Júnior (2010); Wedrich et al. (2012)	Positivo
Divulgação de Relatório Socioambiental	Dummy: atribui-se 0 para Não e 1 para Sim quanto a divulgação do relatório de socioambiental	David (1989); Wood (1991); Deegan e Rankin (1996); Hourneaux Júnior (2010); Silva e Lima Filho (2014)	Positivo
Existência de Comitê de Auditoria	Dummy: atribui-se 0 para Não e 1 para Sim quanto a existência de comitê de auditoria	Hartman, Rubin e Dhanda (2007); Case, King e Premo (2012)	Positivo
Membros Externos no Conselho de Administração	= quantidade de membros externos presentes no conselho de administração	Hartman, Rubin e Dhanda (2007); Case, King e Premo (2012)	Positivo

Fonte: Elaboração própria (2015)



Para o processamento de dados, utilizou-se a técnica estatística Regressão Múltipla Linear. Cunha e Coelho (2007, p. 133) explica que “a regressão pode ser entendida como sendo o estabelecimento de uma relação funcional entre duas ou mais variáveis envolvidas para a descrição de um fenômeno”. Segundo os autores, a regressão linear múltipla, como a técnica estatística apropriada a resolução de problemas que objetivam prever uma variável dependente a partir do conhecimento de mais de uma variável independente. O modelo é descrito pela expressão, abaixo:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_8 X_8 + \varepsilon$$

Onde:

$Y$  é a variável dependente;

$\beta_0$  é a constante da equação

$X_1, X_2, \dots, X_8$  são as variáveis independentes;

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_8$  são denominados parâmetros da regressão;

$\varepsilon$  é o termo que representa o resíduo ou erro da regressão.

A análise de Regressão Linear Múltipla busca determinar as variáveis explicativas que melhor preveem a variável dependente. Neste estudo, busca-se conhecer a relação entre fatores financeiros e não financeiros (variáveis explicativas), são significativos para explicar a Nota da Efetividade da Missão (variável dependente). Inicialmente procedeu-se a normalização dos dados referente a cada variáveis, tanto econômico-financeiras e de mercado.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Inicialmente partiu-se com a identificação nas missões institucionais, onde foi possível observar os principais elementos, a quantidade de elementos do modelo de Pearce (1982) e a nota de efetividade nas firmas brasileiras listadas na BM&FBovespa, conforme tabela X, Z e Y.

Segundo Pearce (1982), o início para observar a efetividade das missões é identificar os elementos que as compõem. Na Tabela 1, apresenta-se a análise descritiva dos principais elementos encontrados.

**Tabela 1 – Principais elementos encontrados nas missões das empresas**

Elementos encontrados nas missões das empresas		Quantidade	Porcentagem
1	Ênfase nos clientes	83	18%
2	Conceito próprio/distintivo da empresa	72	15%
3	Produtos e Serviços	64	14%
4	Compromisso com o desenvolvimento (Sustentável/Econômico/Social)	46	10%
5	Retorno ao acionista	32	7%
6	Local de atuação	27	6%
7	Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	26	5%
8	Preocupação com a qualidade	23	5%
9	Filosofia e valores corporativos	19	4%
10	Responsabilidade Ambiental	18	4%
11	Menção aos colaboradores	15	3%
12	Contexto, setor econômico ou mercado de atuação	13	3%
13	Responsabilidade Social	13	3%
14	Tecnologia utilizada	10	2%
15	Menção aos fornecedores	6	1%
16	Compliance com normas e leis	6	1%
<b>Total</b>		<b>473</b>	<b>100 %</b>

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Os resultados encontrados na tabela 1 indicam que o número de elementos que compõem as missões das firmas brasileiras foi de 473 elementos. O cliente foi o que obteve o maior número de citações, seguido do conceito próprio da empresa e os produtos e serviços. Como elementos menos citados, tecnologia utilizada, menção aos fornecedores e *compliance* com normas e leis. Os resultados corroboram com os achados do Mussoi et al. (2011), contudo, não foi encontrado com disparidade os resultados encontrados entre os elementos, o elemento produtos e serviços ficou na terceira posição atrás do conceito próprio da empresa. Também se observa que o compromisso com o desenvolvimento (Sustentável/Econômico/Social) foi o quarto elemento mais presente nas missões, o elemento rentabilidade/crescimento/sobrevivência foi o sétimo mais citado.

Encontrado os principais elementos que compõem as missões, apresenta-se a tabela 2 com a análise descritiva da quantidade de elementos presentes nas missões das firmas brasileiras de acordo ao modelo de Pearce (1982).

**Tabela 2 – Quantidade de elementos do modelo de Pearce (1982)**

Conceitos		Quantidade	Porcentagem
1	Produtos e serviços	155	21,06 %
2	Principais clientes e mercado	141	19,16 %
3	Preocupação com a imagem pública	116	15,76 %
4	Sobrevivência, crescimento e lucratividade	90	12,23 %
5	Valores e filosofia corporativa	83	11,28 %
6	Competência própria	78	10,60 %
7	Domínio geográfico	39	5,30 %
8	Tecnologia	34	4,61 %
<b>Total</b>		736	100 %

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Conforme apresenta a tabela 2, observa-se que o elemento mais mencionado na missão de acordo ao modelo de Pearce (1982) foi produtos e serviços, seguido do cliente e mercado, competência própria e preocupação com a imagem pública, respectivamente, 21,06%, 19,16%, 15,76% e 12,23%. Na parte de baixo do *ranking*, têm-se domínio geográfico e tecnologia, respectivamente, 5,30% e 4,61%.

Observa-se a inexistência de predominância e disparidade entre os elementos. Os elementos mais citados reforçam o argumento da exteriorização das missões, conforme apontam Mussoi et al. (2011), Teles e Lunkes e Silva e Lima Filho (2014). Os resultados corroboram aos achados de pesquisa do Pearce II e David (1987), Morris (1996), Kemp e Dwyer (2003), Palmer e Short (2008), Williams (2008), Silva, Ferreira e Castro (2006), Mussoi et al. (2011), Teles e Lunkes (2011), Souza et al. (2014) e Araujo et al (2014) no qual o elemento tecnologia foi o menos citado nas frases que compõem as missões.

Na tabela 3, apresenta-se a análise descritiva com os resultados da efetividade da missão das organizações pertencentes a amostra do estudo.

**Tabela 3 – Notas de Efetividade das missões de acordo do modelo de Pearce (1982)**

Notas	Quantidade de empresas	Porcentagem
1	11	6%
2	27	14%
3	53	27%

<b>4</b>	43	22%
<b>5</b>	33	17%
<b>6</b>	17	9%
<b>7</b>	7	4%
<b>8</b>	3	2%
<b>Total</b>	194	

Fonte: Dados da pesquisa.

Como descreve a tabela 3, a maioria das firmas apresentam 3 (27%) a 4 (22%) elementos de acordo ao modelo de Pearce (1982). Os resultados corroboram com os achados do Mussoi et al. (2011), Silva e Lima Filho (2014), onde as firmas citam, em média, 3 elementos e ao Teles e Lunkes (2011) que citam entre 4 a 5 elementos.

Das 194 firmas brasileiras, apenas 3 apresentam todos os elementos elencados pelo modelo de Pearce (1982), no qual determina a efetividade da missão. Este achado não corrobora aos estudos anteriores, Mussoi et al. (2011), Teles e Lunkes (2011), visto que em seus estudos, em empresas brasileiras, nenhuma delas atingiu o máximo de 8 itens evidenciados. Destaca-se que 11 firmas evidenciaram apenas 1 item. Bart (2006) ressalta que é necessário tomar cuidado para não descrever uma missão muito longa, que perca o foco, também não pode ser muito curta, sem os elementos que sirvam como direcionador para a firma. Pearce (1982) explica que 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. Encontrado os resultados quanto os principais elementos identificados, a quantidade e a nota de efetividade nas missões das organizações brasileiras, a partir da próxima tabela, apresentam-se os resultados dos fatores que explicam a efetividade da missão institucional dessas firmas por meio da regressão linear múltipla. Destaca-se que antes da análise da regressão múltipla, buscou-se analisar a intensidade e o sentido das relações entre as variáveis, a partir do cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*. Aplicou-se também, o teste não paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* para verificar a normalidade dos dados, que evidenciou uma distribuição normal das variáveis a um nível de 5% ( $p\text{-value} < 0,05$ ).

A estatística descritiva também foi aplicada com o intuito de demonstrar as informações necessárias extraídas de cada variável, no qual fornece o valor mínimo, máximo, médio e o desvio padrão, conforme tabela 4.

**Tabela 4 - Estatísticas descritivas das variáveis**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Nota da Missão	194	1,00	8,00	3,7938	1,5501
Lucro	194	0,03	1,00	0,4850	0,0888
Rentabilidade	194	0,44	1,00	0,4815	0,0772
Tamanho	194	0,44	1,00	0,4820	0,0808
Valor do preço da ação	194	0,34	1,00	0,4780	0,0733
Número Empregados	194	0,41	1,00	0,4771	0,1179
Divulgação do Relatório de Socioambiental	194	0,00	1,00	0,1443	0,3523
Existência de Comitê de Auditoria	194	0,00	1,00	0,2474	0,4326
Membros externo no comitê de administração	194	0,00	11,00	1,7526	1,8964

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 4 indicam que o resultado da nota de efetividade da missão institucional foi, em média, 3,79. Este resultado é de acordo com a Tabela 2, visto que

a maioria das firmas apresentam 3 (27%) a 4 (22%) elementos de acordo ao modelo de Pearce (1982).

Observa-se, também, a variável divulgação do relatório socioambiental e existência de comitê de auditoria possuem média de 0,14 e 0,24, respectivamente. Esses valores são mais próximos do valor mínimo (0,00) que do valor máximo (1,00). Desta forma, os achados permitem inferir que a maioria das empresas não divulgam o relatório socioambiental e não possuem existência do comitê de auditoria.

Os resultados encontrados para a presença de membros externos no comitê de auditoria apresentam valor mínimo de 0, valor máximo de 11 e valor médio de 1,75. Desta forma, pode-se inferir que possui empresas sem membros externos e o maior número de presença de membros pertencentes foi de 11, no qual a média foi de 1,75 pelas firmas.

Após o sumário descritivo dos dados, buscou-se, por meio da análise da regressão linear, analisar as variáveis explicativas que melhor preveem a variável dependente deste estudo.

**Tabela 5 – Regressão das variáveis em função da Missão**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	3,147	1,107	-----	2,843	0,005
Lucro	3,338	1,516	0,191	2,202	0,029
Rentabilidade	-7,458	5,027	-0,371	-1,484	0,140
Tamanho	9,824	5,335	0,512	1,841	0,067
Valor do Preço da Ação	-0,889	1,539	-0,042	-0,578	0,564
Número de Empregados	-3,643	1,604	-0,277	2,272	0,024
Divulgação do Relatório de Socioambiental	0,128	0,320	0,029	0,401	0,689
Existência de Comitê de Auditoria	-0,045	0,275	-0,013	-0,165	0,869
Membros externo no comitê de administração	0,023	0,063	0,028	0,363	0,717
R	0,214				
R <sup>2</sup>	0,462				
Sig (F)	0,048				

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 5 descreve quais fatores explicam a efetividade da missão institucional das firmas brasileiras listadas na BM&FBovespa pertencentes a amostra do estudo. O R<sup>2</sup> apresentou valor relevantemente significativo, o que permite inferir que as variáveis independentes (lucro e o número de empregados) explicam 46% da efetividade da missão dessas empresas.

Com relação as variáveis lucro, tamanho e número de empregados, observou-se que foram significativas. O resultado permite inferir que essas variáveis explicam o nível de efetividade da missão, como explica David (2009) que a razão de ser da firma deve ser claramente indicada na missão, na qual fornece informações importantes, como os produtos e serviços oferecidos, os principais mercados-alvo, a preocupação da empresa com o crescimento, eficiência, colaboradores, funcionários, acionistas, meio ambiente e rentabilidade a longo prazo. Assim, pode-se afirmar que a missão se torna base no qual as ações são construídas, onde a sua declaração pode subsidiar a focar a organização no que realmente é importante, como também integrar seus *stakeholders* e objetivos financeiros (IRELAND; HITT, 1992).

Na variável lucro constatou-se significância estatística com a efetividade da missão. O achado corrobora com os estudos do Bart e Baetz (1998), Analoui e Karami (2002), Sidhu (2003) e Bartkus et al. (2006), onde percebe-se influência positiva entre o conteúdo da missão e o resultado das firmas. O resultado pode ser explicado pela questão que como a missão é uma

importante ferramenta de gestão, esta fornece avaliação de desempenho por meio do desenvolvimento de estratégias. Desta forma, uma missão bem elaborada pode trazer uma gama enorme de benefícios para a organizações (BARTKUS; GLASSMAN, 2008; NIMWEGEN ET AL, 2008; MUSSOI; LUNKES; SILVA, 2011).

Na variável número de empregados constatou-se significância estatística, no qual afeta negativamente a efetividade da missão. Embora a literatura espere resultado oposto, nesse caso, visto a dispersão da amostra, pode-se considerar a possibilidade que a depender da atividade da firma, esta não observa a necessidade de incluir os empregados na missão, diferentemente de firma que percebam a monitorização da sociedade, onde podem gerar grandes impactos e inclui os empregados na missão como forma de interesse institucionais e cerimonial. Outra possibilidade é que a missão não é tratada como dispositivo de comunicação aos empregados, sobretudo quanto aos objetivos estratégicos. A missão pode ser utilizada apenas para expressar os seus produtos e principais clientes e mercados, conforme resultados na tabela 2 e os achados de pesquisa do Mussoi et al. (2011), Teles e Lunkes (2011) e Silva e Lima Filho (2014)

Conforme exposto, os resultados da regressão linear multipla apontaram uma relação significativa entre a rentabilidade, o tamanho e o número de empregados com a efetividade das missões institucionais das organizações brasileiras listadas na BM&FBovespa pertencentes a amostra deste estudo. Sendo possível, assim, aceitar as hipóteses H1. As demais variáveis independentes: rentabilidade, o tamanho, valor do preço da ação, relatório de sustentabilidade, existência do comitê de auditoria e dos membros externos do conselho de administração; não apresentaram relação significativa ao nível de 5%, portanto, para esta amostra, foram rejeitadas. Bem como o número de empregados que afeta negativamente a efetividade da missão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral foi identificar quais fatores explicam a efetividade da missão institucional de acordo ao modelo de Pearce (1982) das firmas brasileiras listadas na BM&FBovespa. Como fatores explicativos foram identificados na literatura: lucro, rentabilidade, tamanho, valor do preço da ação, número de empregados, divulgação de relatório socioambiental, existência do comitê de auditoria e membros externos no conselho de administração. Para tanto, o estudo adotou procedimentos documentais e utilização de dados provenientes do relatório de referência publicado no site da Bovespa, do banco de dados da economática e dos *sites* das companhias.

Nas missões institucionais das companhias pertencentes a amostra do estudo, o cliente foi o elemento que obteve o maior número de citações, seguido do conceito próprio da empresa e os produtos e serviços. Como elementos menos citados, tecnologia utilizada, menção aos fornecedores e *compliance* com normas e leis. O compromisso com o desenvolvimento (Sustentável/Econômico/Social) foi o quarto elemento mais presente nas missões, o elemento rentabilidade/crescimento/sobrevivência foi o sétimo mais citado.

Observa-se que o elemento mais mencionado na missão de acordo ao modelo de Pearce (1982) foi produtos e serviços, seguido do cliente e mercado, competência própria e preocupação com a imagem pública. Na parte de baixo do *ranking*, têm-se domínio geográfico e tecnologia. Pode inferir a inexistência de predominância e disparidade entre os elementos e também os elementos mais citados reforçam o argumento da exteriorização das missões organizacionais. Na nota efetividade da missão de acordo ao modelo de Pearce (1982), a maioria das firmas apresentam 3 (27%) a 4 (22%) elementos, das 194 firmas brasileiras, apenas 3 apresentam todos os elementos e 11 firmas evidenciaram apenas 1 item.

Quanto aos fatores que explicam a efetividade da missão institucional das firmas brasileiras listadas na BM&FBovespa pertencentes a amostra do estudo, as variáveis lucro e o número de empregados foram significativas. Quando ao lucro, o resultado pode ser explicado visto que a missão é uma importante ferramenta de gestão, esta fornece avaliação de desempenho por meio do desenvolvimento de estratégias. E por último, o número de empregados afeta negativamente

a efetividade da missão. Embora a literatura espere resultado oposto, nesse caso, visto a dispersão da amostra, pode-se considerar a possibilidade que a depender da atividade da firma, esta não observa a necessidade de incluir os empregados na missão, diferentemente de firma que percebam a monitorização da sociedade, onde podem gerar grandes impactos e inclui os empregados na missão como forma de interesse institucionais e cerimonial. Outra possibilidade é que a missão não é tratada como dispositivo de comunicação aos empregados, sobretudo quanto aos objetivos estratégicos. A missão pode ser utilizada apenas para expressar os seus produtos e principais clientes e mercados

A contribuição do estudo versa em identificar os fatores que motivam a efetividade da missão das firmas de acordo ao modelo de Pearce (1982) e possíveis explicações para a presença dos elementos nas das missões institucionais das companhias listadas na BM&FBovespa.

As limitações do estudo foi na amostra, em sua dispersão e que algumas firmas não disponibilizaram as missões em seus websites e também a falta de informações financeiras e/ou não financeiras, no qual impulsionaram a sua exclusão da amostra do estudo. Menciona-se também a subjetividade da classificação dos textos em dados quantitativos.

Como recomendações aos futuros estudos, sugere-se utilizar outra variáveis identificadas nos resultados desse estudos, por exemplo, visando encontrar novos fatores que possam explicar a efetividade da missão e inferir a sua presença nas missões institucionais.

## REFERÊNCIAS

- AMATO, C. H.; AMATO, L. H. Corporate Commitment to Quality of Life: Evidence from Company Mission Statements. **Journal of Marketing Theory and Practice**, p. 69–87. 2002
- ANALOU, F.; KARAMI, A. CEOs and development of the meaningful mission statement. **Corporate Governance**, v. 2, n. 3, p.13-20, 2002
- ARAÚJO, M. A.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Análise dos principais elementos de Pearce II (1982) presentes nas missões organizacionais das universidades públicas do Brasil. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 41, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BART, C. K.. Industrial Firms and the Power of Mission. **Industrial Marketing Management**. 26, 371-383, 1997b.
- BART, C. K.; BAETZ, M. C. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, p. 823-853, 1998.
- BART, C. K.; BONTIS, N. Distinguishing between the board and management in company mission: Implications for corporate governance. **Journal Of Intellectual Capital**, v. 4, n. 3, p.361-381, 2003.
- BART, C. K.; BONTIS, N.; TAGGAR, S. A model of the impact of mission statements on firm performance. **Management Decision**, v. 39, n. 1, p. 19–35, 2001.
- BART, C. K.; HUPFER, M. Mission statements in Canadian hospitals. **Journal Of Health Organization And Management**, v. 18, n. 2, p.92-110, 2004.
- BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M. Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. **Journal Of Business Ethics**, v. 83, n. 2, p. 207-216, 2008.
- BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. R. Mission statement quality and financial performance. **European Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 86–94, 2006.
- BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. R. Mission statements: are they smoke and mirrors? **Business Horizon**. nov/dez. 2000.
- CAMPBELL, Andrew. Mission Statements. **Long Range Planning**, v. 30, n. 6, p. 931-932, 1997.

CASE, C. J.; KING, D. L.; PREMO, K. M. An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. **Academy of Strategic Management Journal** 11(2): 93-119, 2012

COCHRAN, D. S.; DAVID, F. R.; GIBSON, C. K. A framework for developing an effective mission statement. **Journal of Business Strategies**, v. 25, n. 2, p. 27-39, 2008.

CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. **Regressão linear múltipla**. In: CORRAR, L. J.; PAULO E.; DIAS FILHO, J. M. (coordenadores). *Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVID, F. R. How companies define their mission. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, p. 90-97, 1989.

DAVID, F. R. **Strategic management: concepts and cases**. 20. ed. New York: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEEGAN, C.; RANKIN, M. Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 9, n. 2, p. 50-67, 1996.

DENTON, K. D. Mission statements miss the point. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 7, p. 309-314, 2001

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities and practices**. New York: Harper e Row, 1974.

FUGAZZOTTO, S. J. Mission Statements, Physical Space, and Strategy in Higher Education. **Innovative Higher Education**, New York, v. 34, n. 5, p.285-298, dez. 2009.

GRAHAM, J. W.; HAVLICK, W. C. **Mission statements: a guide to the corporate and nonprofit sectors**. New York: Garland Publishing, 1994.

GREENGARTEN-JACKSON, J. et al. Mission statements in service and industrial corporations. **International Journal of Quality Science**, v. 1, n. 1, p. 48-61, 1996.

HARTMAN, L. P.; RUBIN, R. S.; DHANDA, K. K. The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations. **Journal of Business Ethics**, V. 74, 2007.

HOURNEAUX JÚNIOR, F. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), 2010.

IRELAND, R.D.; HITT, M.A. Mission statements: importance, challenge and recommendations for development. **Business Horizons**, Vol. 35, No. 3, pp. 34-42, 1992.

KEMP, S.; DWYER, L. Mission statements of international airlines: a content analysis. **Tourism Management**, v. 24, p. 635-653, 2003.

KHALIFA, A. S.; Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. **Journal of Strategy and Management**. v. 5 n. 3, p. 236-251, 2012.

KING, D. L.; CASE, C. J.; PREMO, K. M. A mission statement analysis comparing the United States and three other English speaking countries. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 10, n. S1, p. 21, 2011.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LUGOBONI, L. F.; GOTO, M. M. M. Stakeholders Presentes Nas Missões Organizacionais: Uma análise por setor e origem de controle acionário. **XVII SEMEAD - Seminários em Administração**. Outubro. 2014.

MCKEE, A. **Management: a focus on leaders**. New York: Pearson Prentice Hall. 2012.

MORRIS, R. J. Developing a mission for a diversified company. **Long Range Planning**, v. 29, n. 1, 103-115, 1996.

MUSSOI, A.; LUNKES, R. J.; SILVA, R. V. Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 3, p. 361-384, 2011.

NIMWEGEN, G. V. et al. A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study. **International Journal of Organizational Analysis**, Amsterdam, v. 16, n. 1/2, p.61-82, 2008.

PALMER, T. B.; SHORT, J. 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 and Education**, v. 7, n. 4, p. 454-470, 2008.

PEARCE, J. A. II. The company mission as a strategic tool. **Sloan Management**, v. 23, n. 3, p. 15-24, Pr 1982.

PEARCE, J. A. II; DAVID, F. Corporate mission statement: the bottom line. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 109-116, May 1987.

RARICK, C. A.; VITTON, J. Mission statement make cents. **The Journal of Business Strategy**, v. 16, n. 1, v. 11-12, 1995.

SIDHU, J. Mission Statements: Is it Time to Shelve Them? **European Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 439-446, 2003.

SILVA, A. J. H.; FERREIRA J.R, I.; CASTRO, M. 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, 2006

SILVA, T. B. J.; LIMA FILHO, R. N. A Efetividade da Missão e a Evidenciação da Responsabilidade Socioambiental: Uma Análise em Organizações do Segmento de Papel e Celulose. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 31, p. 4-23, 2014.

SMITH, M.; HEADY, R. B.; CARSON, P. P.; CARSON, K. D. Do mission statements accomplish their missions? An exploratory analysis of mission statement content and organizational longevity. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 25, n. 6, p. 75-96, 2001.

SOUZA, P. de; CORAL, S. M.; LUNKES, R. J. Missão Organizacional: Análise dos Principais Elementos Propostos por Pearce II (1982) Presentes nas Missões dos Hotéis do Sul do Brasil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review e-ISSN: 2316-932X**, v. 3, n. 1, p. 94-105, 2014.

TELES, J.; LUNKES, R. J. Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. In: ANPCONT, 5, 2011, Vitória. **Anais...** Vitória, 2011.

WEDRICH, A. et al. Entwicklung und Implementierung eines Leitbildes an der Universitäts-Augenklinik Graz. **Spektrum der Augenheilkunde**, v. 26, n. 4, p. 212-220, 2012.

WILLIAMS, L. S. 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.

WOOD, D., Corporate Social Performance Revisited, **Academy of Management Review**, p. 695, 1991