

Missão Institucional: Uma Análise da Efetividade e dos Principais Elementos Presentes nas Missões de Empresas Brasileiras de Capital Aberto

Autoria: Alex Mussoi Ribeiro, Rodrigo Valverde da Silva, Rogério João Lunkes, Luiz Alberton

Resumo:

Esse artigo tem por escopo principal avaliar de forma objetiva os elementos das missões institucionais das companhias de capital aberto no Brasil. Para isso, foram selecionadas no *website* da BOVESPA 557 empresas para a análise. A grande maioria das empresas porém, ou não possuíam endereço eletrônico ou não divulgavam neles a sua missão. O estudo ficou restrito, então, a 140 organizações que possuíam os dados disponíveis para a análise. Para testar os elementos presentes nas missões das empresas brasileiras, primeiro, foram selecionados os elementos presentes nas frases coletadas, após isso, foi escolhido um modelo indexador de missão efetiva proposto por Pearce (1982). Segundo o autor, para ser efetiva uma missão deve apresentar 8 elementos básicos que servirão de um bom guia para o planejamento estratégico. Os dados apontam que principais elementos presentes nas missões das empresas brasileiras são, na seqüência, clientes, produtos ou serviços e contexto ou mercado de atuação. Quanto à efetividade, a maioria das empresas analisadas (50) apresenta apenas 3 elementos dos 8 propostos por Pearce (1982). Conclui-se então que, segundo a proposta de Pearce (1982), existe, ainda, um longo caminho a ser percorrido pelas empresas pesquisadas no Brasil para a sua missão cumprir o seu papel efetivo dentro do planejamento estratégico.

Introdução

A forte concorrência, gerada pela globalização e pela abertura de mercado, aumentou o desafio das empresas em se perpetuar com lucratividade. Uma gestão bem organizada e um bom planejamento estratégico tornaram-se ferramentas indispensáveis na busca do sucesso. E no planejamento estratégico, o desenvolvimento da missão institucional é fundamental. A missão é o primeiro passo no processo e, juntamente com os valores e com a visão, serve como um direcionador no estabelecimento das metas em uma empresa.

Apesar de ser um componente chave no planejamento estratégico, a missão, muitas vezes, é negligenciada pelos administradores ou responsáveis pela gestão das companhias. Uma das razões para isso acontecer, é a falta de conhecimento detalhado dos gestores no processo de criação e divulgação da missão institucional. Uma missão bem elaborada pode trazer uma gama enorme de benefícios para a empresa, entretanto, uma ruim pode gerar sérios prejuízos e impactar negativamente na imagem que a companhia passa aos seus *stakeholders*. Por isso, o conhecimento detalhado dos elementos que fazem parte da missão institucional é fundamental para se obter uma missão eficiente que cumpra bem o seu papel no planejamento estratégico.

Com base nisso, o objetivo principal desta pesquisa é avaliar nas empresas brasileiras de capital aberto se a missão institucional serve como um direcionador efetivo do planejamento estratégico. Para isso, foi escolhido o modelo base de missão efetiva proposto por Pearce (1982). No artigo *The Company Mission As a Strategic Tool*, Pearce (1982) identifica 8 elementos que devem estar presentes na frase da missão para torná-la uma ferramenta eficiente do planejamento estratégico. Além disso, como objetivo secundário esta pesquisa visa identificar quais os elementos mais encontrados nas missões de empresas brasileiras e fazer uma comparação com estudos de outros países.

Este trabalho divide-se em 4 partes: base teórica, metodologia, análise dos dados e conclusões. A base teórica ressalta alguns pontos importantes para o estudo da missão e subdivide-se em 4 itens: conceitos de missão, Importância da missão, elementos das missões encontrados em pesquisas anteriores e formas de se avaliar uma missão efetiva.

Conceito de Missão

Existem diversas tentativas de definição para o termo missão institucional (ver quadro 1). Uma delas, considerada por Graham e Havlick (1994, pg.35) como a mais concisa e abrangente, é trazida por John A. Pearce II em 1982 no artigo *The company mission as a strategic tool*.

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

Quadro 1. Conceitos de Missão na literatura contemporânea

Fonte: Adaptado de Sidhu (2003)

Segundo Pearce (1982, pg.15), a missão deve ser uma declaração abrangente e ao mesmo tempo duradoura do propósito de uma companhia. Ela serve para distinguir o negócio, mesmo se tratando do mesmo ramo de atividades, e identificar o escopo das operações de uma empresa em termos de produto e mercado. A missão institucional não incorpora apenas as filosofias da decisão estratégica, ela revela, também, a imagem que a companhia procura projetar, o seu conceito próprio e a sua área de atuação em termos de produtos e serviços tentando satisfazer as necessidades de seus consumidores. Resumindo, a missão de uma empresa descreve o seu produto, o seu mercado e a sua tecnologia de um modo que reflita seus valores e as prioridades que norteiam as suas decisões estratégicas.

Matthes (1993, pg. 20) descreve que a missão pode ser pública ou ser apenas um documento interno e, muitas vezes, pode ser somente uma forma da companhia pensar sem estar explícita.

Campbell (1991, pg.66) ressalta que a missão institucional tem tornado-se uma ferramenta importante do gerenciamento. Acredita-se que ela ajuda a clarificar o pensamento gerencial e melhorar, com isso, a comunicação. Ela é, normalmente, uma expressão do propósito e das ambições de uma empresa.

Já Bart (2006, pg.20), afirma que a missão institucional é um paradoxo: é a ferramenta gerencial mais popular dos últimos 25 anos e ainda a menos respeitada. Mullane (2002, pg.448) comenta que a missão institucional, como qualquer ferramenta, pode ser mal utilizada, perecer desatualizada, ineficiente ou, até mesmo, boba. Porém, nas mãos de executivos que entendam seu uso, ela pode unificar uma organização e estabelecer uma claridade interna sobre o propósito e direção tomada por uma companhia.

Mesmo em empresas de ramos de negócios similares, a missão institucional nunca será igual entre elas. A missão é como uma impressão digital de uma companhia, elas nunca se repetem. Sobre isso, Graham e Havlick (1994, pg 27) comentam que no sentido mais amplo, provavelmente nunca existirá uma definição geral ou concisa do formato de todas as missões organizacionais. Os objetivos das companhias sendo com ou sem fins lucrativos variam muito de um lugar para o outro. No trabalho de Graham e Havlick de 1994, constatou-se das 660 missões de empresas analisadas nenhuma era idêntica a outra.

Corroborando com a idéia da importância da missão organizacional, Furman (1998) ressalta que definir uma missão organizacional tem um significado de dar a empresa qualidades humanas para um propósito maior. A definição de Furman, apesar de poética, faz sentido no entendimento prático da missão. A qualidade humana que a empresa mais incorpora é a “consciência”. A frase da missão servirá de apoio e de consulta para todas as ações nos diversos níveis hierárquicos da organização, ou seja, refletirá a cultura organizacional de um modo geral.

Antes de abordar os assuntos relativos à criação de uma missão organizacional é necessário esclarecer a diferença entre missão e visão. Denton (2001) descreve de maneira sucinta a principal diferença entre missão e visão. Segundo o autor, enquanto a missão é sobre satisfazer as necessidades competitivas dos stakeholders, a visão é um destino satisfatório, ou seja, se tornar algo ótimo no futuro.

Importância da missão

De acordo com Campbell (1991), o propósito é a racionalidade da organização. Ele serve para as pessoas como justificativa por seu trabalho. Ele se apóia em objetivos específicos ou metas e; lida com questões filosóficas sobre o papel do negócio na sociedade.

É muito importante que o propósito da companhia refletido na missão seja superior

aos interesses individuais e egoístas de seus envolvidos. Porém, ela deve, igualmente, demonstrar qual o papel da empresa junto aos seus stakeholders.

Para Bartkus, Glassman e McAfee (2000), o propósito da declaração da missão organizacional é a apresentação de uma descrição da firma que permita aos empregados, consumidores, fornecedores e investidores atuais e em prospecção decidirem se eles querem se envolver com ela ou não.

Segundo Pearce (1982), o valor principal de uma missão organizacional como ferramenta estratégica é derivada da sua especificação de metas finais de uma firma. Além disso, a missão apresenta uma série de vantagens para a companhia, entre elas: o provimento aos administradores de uma direção única que transcende as necessidades individuais, paroquiais e transitórias, a promoção de um sentimento de expectativas compartilhadas entre todas as gerações e níveis de empregados, a consolidação dos valores no tempo e sobrepõe o individualismo e os grupos de interesses, a projeção de um sentimento de valor e intenção que pode ser identificado e assimilado por pessoas externas à companhia e, por último, a afirmação do comprometimento da companhia com ações responsáveis.

Baetz e Bart (1996); Analoui e Karami (2002), em seus estudos, identificaram 6 razões principais que levavam as empresas a elaborarem uma frase de missão institucional:

1. Para guiar o sistema de planejamento estratégico;
2. Para definir o escopo organizacional das atividades e operações do negócio;
3. Para prover um propósito ou uma direção comum transcendendo os interesses individuais ou do departamento;
4. Para promover uma sensação de expectativas compartilhadas entre todos os níveis hierárquicos, através da construção de uma forte cultura corporativa;
5. Para guiar os estilos de liderança;
6. Para aumentar os lucros e as taxas de crescimento.

Bart (1997) afirma que o poder da frase da missão é focado na sua habilidade de atingir dois resultados chave. O primeiro é a inspiração e motivação dos membros da organização para atingir uma performance excepcional, ou seja, influenciar o seu comportamento. O segundo é guiar o processo de alocação de recursos da entidade de maneira consistente e focada. A missão atinge tais objetivos por meio dos seguintes caminhos:

- Provimento de um senso de direção e de propósito;
- Garantia de que os interesses de importantes stakeholders não sejam ignorados;
- Melhora do foco do negócio (firma);
- Melhora do controle sobre os empregados;
- Promoção de valores compartilhados e padrões de comportamento.

Para Pearce e David (1987), a missão deve criar uma identidade organizacional maior dos que os limites colocados na firma por qualquer indivíduo. Uma frase efetiva ajuda a satisfazer as necessidades das pessoas de produzir algo que valha a pena, ganhar reconhecimento, ajudar aos outros, superar concorrentes e ganhar respeito. Além disso, ela é uma declaração geral de atitude e ponto de vista. Assim livre de detalhes, a missão compreende o escopo do negócio.

Nesse sentido, Pearce e Roth (1988) afirmam que a frase da missão corporativa é uma ferramenta estratégica primária para o direcionamento da formulação, implementação e controle da estratégia. Ela provém à moldura geral filosófica da companhia, além disso, ela define largamente o propósito da organização pela identificação do domínio operacional em termos de produtos, tecnologias e mercados em que atua. Os autores complementam que, no contexto de um ambiente externo e interno dinâmicos, a missão é a fundação sobre a qual os decisores constroem os processos do planejamento estratégico.

Já Bart (2006), ressalta que toda a companhia, independente do tamanho, precisa ser hábil a articular sua missão institucional para se tornar uma grande competidora no mercado. Uma ótima missão irá guiar as ações de todos da companhia e ajudará a focar tempo e recursos valiosos. Uma missão organizacional adequada necessita identificar os motivos únicos e duradouros da existência da firma e deixar claro para os empregados de todos os níveis hierárquicos o que está tentando se atingir como, também porque os consumidores querem negociar com a empresa ao invés da concorrência.

Os principais elementos das missões encontrados em pesquisas anteriores

É importante ressaltar que a escolha dos elementos depende de uma série de variáveis como localização geográfica, objetivo do negócio e valores dos stakeholders. Em pesquisas empíricas verifica-se a alteração dos elementos entre os países e entre as amostras de empresas escolhidas. O quadro 2 mostra alguns importantes estudos de verificação dos principais elementos apresentados em diferentes países.

Verifica-se no quadro 2 que, independente de país, os elementos fundamentais citados por Pearce estão, na maioria das vezes, presentes na prática das missões institucionais das empresas pesquisadas. Tais elementos podem ser utilizados de forma prática como ponto de partida para a elaboração de uma missão organizacional que seja eficiente e cumpra com seus objetivos; claro, respeitando sempre as características intrínsecas da própria empresa.

Pearce e David (1987) concluíram em seu estudo com as 500 empresas listadas na revista *Fortune* que as companhias 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.

Mais recentemente, 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.

Já Bart e Baetz (1996), fizeram um levantamento com empresas canadenses e identificaram os seguintes conteúdos nas declarações das missões:

- Essencialmente apenas um objetivo financeiro (ex. ganho de lucratividade e valor no longo prazo); muitas empresas não apresentaram nenhum;
- Um ou dois objetivos não financeiros (ex. fornecer um ambiente de trabalho estimulante);
- Uma declaração de valor/crença/filosofia (ex. ser uma empresa responsável);
- A definição de sucesso da organização (ex. exceder as expectativas dos consumidores);
- A prioridade número 1 da organização;
- A definição da estratégia organizacional (ex. definição de produtos específicos, mercados específicos e duas bases para competição);
- Referencia a um stakeholder (tipicamente o consumidor)

Pesquisadores	País Relevante	Componentes Identificados
Pearce e David (1987)	USA	A especificação do tipo de cliente e mercado Os produtos/serviços principais O domínio geográfico As tecnologias utilizadas Crescimento, sobrevivência e Lucratividade A filosofia da companhia Os conceitos próprios da empresa O desejo da imagem que a companhia deseja repassar.
Baetz e Bart (1996)	Canadá	Objetivos financeiros Objetivos não-financeiros As filosofias, valores e crenças da empresa A definição de sucesso da organização Definição da estratégia organizacional Clientes
O’Gorman e Doran (1999)	Irlanda	Preocupação com a sobrevivência; Produtos e/ou serviços; preocupação com o consumidor; domínio geográfico; filosofia da empresa; preocupação com a qualidade; a imagem própria da empresa; a imagem pública da empresa; preocupação com os fornecedores; e principais tecnologias.
Analoui e Karami (2002) *	Inglaterra	Lucratividade de longo prazo, sobrevivência e crescimento Satisfação do consumidor Principais tecnologias Mercado A filosofia e os valores da empresa Qualidade dos produtos e serviços Imagem pública Domínio geográfico Conceito próprio Preocupação com os fornecedores

* A classificação dos autores está por ordem de prioridade

Quadro 2. Componentes da Missão Institucional identificados empiricamente

Fonte: Adaptado de Analoui e Karami (2002)

Apesar de trabalhos como os de Pearce (1982), Pearce e David (1987) e Campbell (1991) apontar alguns elementos essenciais para tornar uma missão efetiva, não foi intuito dos autores formular um modelo ideal com elementos que necessariamente devem constar na frase da missão. Os esforços dos autores foram no sentido de criar uma moldura básica onde, mesmo respeitando as características únicas de cada empresa e seus contextos de atuação, ela possa servir de base inicial para o desenvolvimento de uma missão que seja efetiva e sirva aos anseios da organização. Sobre isso, Morris (1996) afirma que, se a missão organizacional objetivar ser efetiva no direcionamento estratégico da firma, ela deve endereçar os aspectos únicos do contexto estratégico e não seguir um modelo genérico de formato para a missão,

porém, existem alguns elementos que são necessários para reforçar a efetividade da missão no planejamento estratégico.

É importante ressaltar, que para surtir o efeito esperado, os elementos da missão devem ser escolhidos de forma cuidadosa e objetiva. Campbell (1997) descreve que declarações de missão que contém valores e padrões de comportamento como elementos (a maioria delas) estimulam três tipos de reações. A primeira é o descaso. Quando o leitor não se identifica com os elementos da frase. A segunda reação é suporte emocional; o leitor está reconhecendo os valores transmitidos pela missão e se sente orgulhoso de fazer parte dela; e a terceira reação é resistência emocional. Os valores e padrões transmitidos pela missão são contrários aos seus valores, assim, o leitor sente e entende de forma coerciva essa imposição de valores. A primeira resposta é considerada neutra, a segunda positiva e a terceira pode levar a sérios problemas para a organização.

Como avaliar uma missão efetiva

Segundo Pearce (1982, pg 15), para a missão institucional surtir o efeito desejado no planejamento estratégico, ela deve apresentar de forma objetiva os elementos que possam ser mensuráveis e avaliados periodicamente. Para o autor, os elementos necessários para uma missão ser considerada efetiva 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 imagem pública desejada;
- O conceito próprio da firma, isto é, a imagem transmitida para aqueles afiliados à ela.

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

Campbell (1991, pg 66) propõe uma forma de avaliação através do questionamento de 5 pontos importantes da missão. O primeiro ponto é o propósito. Desta forma, para avaliar o propósito é necessário verificar se a missão reflete o porque da existência da organização. Para isso, duas questões são fundamentais:

1. A frase descreve um propósito inspirador que evita o jogo de egoísmo dos stakeholders?
2. A frase descreve a responsabilidade da companhia com os seus stakeholders?

O segundo ponto de avaliação é a estratégia. A estratégia é o racionalismo comercial de como o negócio irá atingir o seu propósito. Para avaliar tal ponto e ajudar os administradores a incluir um nível apropriado de detalhamento estratégico na missão, o autor propõe duas questões:

1. A frase da missão define o domínio do negócio e explica porque ele é atrativo aos consumidores?

2. A frase da missão descreve o posicionamento estratégico que a companhia prefere, de modo a ajudar a identificação do tipo de vantagem competitiva que irá procurar?

O terceiro ponto são os valores. Os valores são as crenças morais de uma organização, é a pedra fundamental da “religião” corporativa. Para avaliar o reflexo dos valores da missão organizacional, Campbell (1991, pg 66) sugere, também, duas questões:

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

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

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

O quinto e último ponto é a escrita. É importante que a missão esteja escrita de forma clara. Para avaliar a forma da escrita na missão Campbell (1991, pg 66) propõe duas questões:

1. A frase da missão traz um retrato da organização, capturando a sua cultura?
2. A frase é fácil de ler?

A resposta de forma positiva de todas as questões anteriores indica que a missão organizacional da empresa é efetiva, ou seja, cumpre com o papel a que ela se destina.

Outra forma de avaliar a missão é medir de forma objetiva seu reflexo dentro da organização. Para isso, é importante que a frase contenha os elementos de forma a permitir tal mensuração. Nesse sentido, um dos pontos fortes de uma boa missão institucional é a sua capacidade de mensuração. A missão deve ser desenvolvida de forma que possa ser medido o seu atingimento de forma prática, caso contrário, ela perde muito de sua validade para a organização.

Segundo Mullane (2002), o conceito de mensuração é a chave para a aplicação prática da missão. Isto é inicialmente um processo de cima para baixo; com os executivos da companhia escolhendo a forma de mensuração geral e, posteriormente, os níveis mais baixos adaptando a escolha a sua realidade. O exemplo da empresa Manchester tratado no artigo de Mullane (2002) foca em 10 aspectos mensuráveis entre eles: os dias de trabalho perdidos, giro de inventário, custos gerais, tempo de espera do pedido e resposta dos consumidores etc.

Após a escolha da forma de mensuração, é importante criar um processo de assimilação da missão pelos stakeholders. Mullane (2002) defende que, institucionalmente, a missão é mais bem assimilada através de sua visualização e inclusão dos índices de mensuração no processo de avaliação de performance.

Bart (1999) ressalta que, para ser efetiva, uma missão deve ser um exercício de aprendizagem coletiva que cria entre os empregados um entendimento compartilhado do propósito da organização, das razões de sua existência e das suas metas futuras.

Após a verificada a efetividade da missão, a empresa passa a desfrutar dos benefícios trazidos por ela. Sidhu (2003) aponta dois conjuntos principais de benefícios que podem ser atribuídos a uma missão institucional de sucesso. O primeiro é que a missão institucional tem o papel vital de estabelecer uma direção que facilita a formulação estratégica. O segundo benefício é que a missão ajuda a implementação estratégica alimentando os propósitos de unidade e espírito de equipe.

Além dos benefícios estratégicos e institucionais derivados de uma efetiva missão organizacional, ela contribui, ainda, com a performance financeira da empresa. Sidhu (2003) por meio de uma pesquisa empírica com objetivo de avaliar o conteúdo e o processo de criação de uma missão, identificou evidências de que a missão exerce uma influência positiva sob a performance da empresa. Outros trabalhos como os de Pearce e David (1987) e Bart e Baetz (1998) revelaram que uma missão efetiva exerce influência positiva sobre os resultados da empresa.

Bart (2006, pg 20) aponta que a missão pode trazer muitas vantagens para a organização, porém, para que isso aconteça, a frase da missão e o processo de sua elaboração devem ter alguns pré-requisitos como:

- A participação e o envolvimento de empregados de vários níveis no seu desenvolvimento;
- O foco da frase da missão deve estar direcionado para os empregados e os consumidores;
- A frase da missão institucional deve ser conhecida e entendida por todos os empregados;
- A missão organizacional deve fazer parte do dia-a-dia da organização e não ficar, simplesmente, pendurada em uma parede.

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

Apesar de ser uma ferramenta importante para a organização, a missão institucional apresenta uma série de limitações que surgem com o seu processo de criação e implantação e acabam, algumas vezes, por traumatizar os gestores e gerar desperdício de recursos da organização. É importante esclarecer que os maiores problemas com a implantação da missão não são problemas da ferramenta e sim das pessoas envolvidas com o seu processo. Dentre as falhas mais comuns que existem, Bart (1997, pg 9) enumera algumas delas:

- Escrever uma missão impossível; não atingível;
- Escrever uma missão ambígua; pouca clareza dos objetivos;
- Escrever uma missão que não seja satisfatória para todos;
- Descontentamento com o processo de elaborar a missão; algum stakeholder sentir-se prejudicado;
- Escrever uma missão que não influencie o comportamento;
- Escrever uma missão que não tenha envolvimento dos colaboradores;
- Utilizar e repassar a missão de forma imprópria.

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

Metodologia

Em seu objetivo esta pesquisa se classifica como descritiva, ou seja, a sua intenção é descrever e classificar os elementos apresentados nas frases das missões das empresas pesquisadas. A lógica que permeia o estudo é dedutiva e a análise dos dados apresenta um escopo, predominantemente, quantitativo (apesar do processo de levantamento e classificação das informações ser subjetivo) com a utilização de ferramentas da estatística descritiva. Quanto ao seu resultado, essa pesquisa pode ser classificada como básica. Segundo Collis e

Hussey (2005, pg.27), esse tipo pesquisa, diferente da pesquisa aplicada, serve para “aumentar o conhecimento sobre questões gerais, sem ênfase em sua aplicação imediata”.

As empresas pesquisadas foram exclusivamente de capital aberto e selecionadas no *website* da BOVESPA na data de 25 de novembro de 2007. Elas somaram um total de 554 empresas. Contudo, muitas dessas empresas não possuíam endereço eletrônico disponível no *website* da bolsa ou não apresentavam as missões publicadas nos seus sítios eletrônicos. Com isso, a análise ficou restrita a 140 empresas (25,27% das pesquisadas) de diversos setores. Apesar do número de empresas analisadas, a maioria delas é de grande porte econômico, isso fica refletido na participação de 61,66% no índice da BOVESPA (IBOVESPA) das empresas que compõem o trabalho. A quadro 3 apresenta as empresas que foram analisadas neste trabalho. As missões foram coletadas unicamente dos *websites* das empresas analisadas e, normalmente, estavam disponíveis no item que descreve características da instituição.

AÇOS VILLARES S.A.	GOL LINHAS AÉREAS S.A	CIA HABITASUL DE PARTICIPAÇÕES
AETATIS SECURITADORA S.A.	GP INVESTIMENTOS S.A	CIA HERING
AGRA EMPREENDIMENTOS S.A.	GRADIENTE S.A	CIA IGUAÇU DE CAFÉ SOLÚVEL
ALPHAPART PARTICIPAÇÕES S.A.	AVIPAL S.A	CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL
AMPLA ENERGIA E SERVIÇOS S.A.	GUARARAPES CONFECÇÕES S.A	CIA SANEAMENTO BÁSICO SÃO PAULO - SABESP
AMPLA S.A	IGUATEMI S.A	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS - COPASA MG
ANHANGUERA EDUCACIONAL S.A	IESA S.A	CIA TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL CENTRAL
ARACRUZ CELULOSE S.A.	ITAUTEC S.A	COARI PARTICIPAÇÕES S.A.
BANCO DO BRASIL S A	JBS S.A	CONFAB INDUSTRIAL S.A
BANDEIRANTE ENERGIA S.A.	JHSF S.A	CONTAX PARTICIPAÇÕES S.A.
BANCO DAYCOVAL S.A.	KARSTEN S.A	COSAN LIMITED
BANCO ESTADO DE SERGIPE S.A. - BANESE	KLABIN SEGAL S.A	COSAN S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO
BANCO ESTADO DO PARA S.A.	LIGHT S.A	CPM BRAXIS S.A.
BANCO INDUSVAL S.A.	LOCALIZA S.A	CSU CARDSYSTEM S.A.
BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.	LOJAS AMERICANAS S.A	DATASUL S.A.
BANCO NORDESTE DO BRASIL S.A.	LOJAS RENNER S.A	DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A.
BANCO PATAGÔNIA S.A.	LUPATECH S.A	DTCOM - DIRECT TO COMPANY S.A.
BANCO PINE S.A.	MG POLIESTER S.A	DUKE ENERGY INT. GER. PARANAPANEMA S.A.
BANCO SANT'ANDER BANESPA S.A.	M. DIAS BRANCO S.A	DURATEX S.A.
BEMATECH IND E COM EQUIP. ELETRONIC S.A.	MARFRIG S.A	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.
BLUE TREE HOTELS & RESORTS DO BRASIL S.A	MATONE S.A	ELECTRO AÇO ALTONA S.A.
BNDDES PARTICIPACOES S.A. - BNDESPAR	MEDIA SAÚDE S.A	ELEKTRO - ELETRICIDADE E SERVIÇOS S.A.
BRASIL TELECOM PARTICIPAÇÕES S.A.	MRV ENGENHARIA S.A	ELETROPAULO METROP. ELET. SÃO PAULO S.A.
BRASIL TELECOM S.A.	NADIR FIGUEIREDO S.A	ELEVA ALIMENTOS S.A.
BRB BANCO DE BRASÍLIA S.A.	NATURA S.A	FERTILIZANTES FOSFATADOS S.A.- FOSFERTIL
CAGECE - CIA DE AGUA E ESGOTO DO CEARÁ	NET S.A	GERDAU S.A
CALAIS PARTICIPAÇÕES S.A.	ODONTOPREV S.A	SANSUY S.A
CAMBUCI S.A.	OPPOTRANS S.A	SARAIVA S.A
CELULOSE IRANI S.A.	PARANÁ BANCO S.A	TAM S.A
CEMIG DISTRIBUICAO S.A.	PERDIGÃO S.A	TEC TOY S.A
CEMIG GERAÇÃO E TRANSMISSÃO S.A.	PETROFLEX S.A	TEGMA S.A
ELETOBRÁS S.A	PETROBRÁS S.A	TELEBRÁS
CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A.	PETROQUÍMICA UNIÃO S.A	TIM S.A
CENTRAL ELÉTRICA DO PARÁ S.A. - CELPA	PETTENATI S.A	TOTVS S.A
CEMAT S.A	PORTO SEGURO S.A	TPI S.A
CERAMICA CHIARELLI S.A	PORTOBELLO S.A	TRACTABEL S.A
CIA BEBIDAS DAS AMERICAS - AMBEV	PROFARMA S.A	TUPY S.A
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	RANDON S.A	TRAFO S.A
CASAN S.A	REDE S.A	UNIBANCO S.A
CIA DISTRIB DE GÁS DO RIO DE JANEIRO-CEG	REDECARD S.A	USINA COSTA E PINTO S.A
CIA ENERGÉTICA DO CEARÁ - COELCE	RENAR S.A	USIMINAS S.A
CIA ENERGÉTICA DO MARANHÃO - CEMAR	ROSSI S.A	VIVAX S.A
CEEE S.A	VIGOR S.A	VIVO S.A
CIA FIAÇÃO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA	SADIA S.A	VCP S.A
CIA GÁS DE SÃO PAULO - COMGÁS	SANTISTA S.A	WHIRLPOOL S.A
TAURUS WOTAN S.A	FRAS-LE S.A	WIEST S.A
TAURUS CAPACETE S.A	TAURUS PLAST S.A	WILSON SONS S.A
		ZAIN S.A

Quadro 3. Lista das Empresas Analisadas

Fonte: Bovespa (2007).

Para atingir o objetivo do trabalho, a análise foi dividida em duas partes. Na primeira parte, foram lidas as frases e identificados, com base nos estudos anteriores (quadro 2), alguns elementos que estavam presentes nas missões. Essa classificação foi feita de forma bastante abrangente, sendo assim, foram acrescentados alguns elementos endêmicos da realidade brasileira, ao todo foram pré-classificados 16 itens presentes nas missões analisadas. Na segunda parte, os elementos encontrados nas empresas brasileiras foram confrontados com a classificação proposta por Pearce (1982). Segundo o autor, para uma missão colaborar no processo do planejamento estratégico e ser eficaz para os resultados, ela deve ter alguns elementos básicos que facilitam a mensuração e a avaliação da estratégia seguida pela empresa. É importante ressaltar que em ambas as classificações foi escolhida a forma de *checklist* para a indexação das informações, desta forma, foi verificado apenas a ocorrência ou não do elemento, independentemente de quantas vezes ele era mencionado pela frase da missão.

As limitações do estudo encontram-se na parte da amostra, ou seja, poucas empresas disponibilizam as missões em seus *websites*, e na parte subjetiva de classificação dos textos em dados quantitativos.

Análise e apresentação dos dados

O primeiro passo necessário para avaliar a efetividade da missão das empresas brasileiras de acordo com o modelo proposto por Pearce (1982) é identificar quais os elementos que as compõem. A tabela 1 apresenta os principais elementos identificados por ordem de ocorrência.

Tabela 1. Elementos identificados nas missões de empresas brasileiras

Elementos encontrados	Qtd.
1. Ênfase nos Clientes	73
2. Referência aos produtos ou serviços	62
3. Contexto, setor econômico ou mercado de atuação	61
4. Preocupação com qualidade	55
5. Retorno ao acionista	46
6. Filosofia e valores da empresa	46
7. Menção aos colaboradores	45
8. Responsabilidade social	42
9. Visão da própria empresa	42
10. Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	35
11. Compromisso com o desenvolvimento (sustentável/econômico/social)	32
12. Responsabilidade Ambiental	28
13. Local de atuação	21
14. Relação com os fornecedores	14
15. Tecnologia utilizada	10
16. Compliance com as normas e leis	7
Total	619

Fonte: Os autores

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

Se for feita uma analogia com as pesquisas de outros países, o Brasil apresenta algumas semelhanças e peculiaridades. No lado das semelhanças está a ênfase nos clientes. Este elemento também está presente nos primeiros lugares nas pesquisas de outros países como EUA, Inglaterra e Irlanda. A descrição ou referência aos produtos ou serviços e o contexto/mercado de atuação (respectivamente segundo e terceiro lugares), também aparecem com destaque nas missões das empresas dos outros países. A primeira peculiaridade aparece em quarto lugar. As empresas brasileiras mostram muita preocupação com a qualidade de seus produtos ou serviços, esse item, normalmente, é marginalizado em outros países e aparece de forma tímida nos últimos lugares, isto quando consta. Isso pode ser reflexo de um contexto nacional onde as empresas têm a necessidade de reafirmar para o consumidor a sua preocupação constante com a qualidade. O próximo item é a menção aos colaboradores. Esse item não aparece em pesquisas de outros países. A forte evidenciação deste item nas missões das empresas brasileiras pode estar atrelada a uma grande preocupação social das empresas analisadas. Outro fator que reforça essa posição é o oitavo lugar da preocupação com a responsabilidade social no *ranking*. Além dos colaboradores, o *compliance* com as normas e leis, também, não foi identificado em outros países, o que denota a preocupação das empresas brasileiras em seguir as normas seja por imposição regulatória ou do próprio mercado consumidor.

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

Com a identificação dos principais elementos nas empresas brasileiras, o próximo passo foi classificá-los de acordo com a proposta de Pearce (1982). A tabela 2 apresenta os elementos constantes na classificação do autor e a quantidade dos itens observados pelas empresas brasileiras.

Tabela 2. Elementos de uma missão efetiva das empresas brasileiras

Elementos encontrados	Qtd.
1. Principais Clientes e mercados que a empresa atua	134
2. A imagem que a companhia passa ao público	132
3. O comprometimento com a sobrevivência, crescimento e lucratividade	81
4. Elementos chaves da filosofia organizacional	78
5. A identificação dos principais produtos ou serviços	62
6. O conceito próprio da empresa	42
7. O domínio geográfico da empresa	21
8. A identificação da principal tecnologia utilizada pela empresa	10
Total	450

Fonte: Os autores

Ao analisar a tabela 2, verifica-se que as empresas da amostra apresentam menos elementos (450) em comparação com a tabela 1 (619). Essa diferença é relativa à distinção entre as molduras de classificação o que acarretou o não aparecimento de alguns elementos considerados por Pearce como necessários para uma missão efetiva. Quanto à distribuição dos elementos, o ranking permaneceu similar ao da tabela 1. O primeiro lugar ficou dividido entre mercado e clientes com 134 itens, logo após, veio a imagem pública da companhia com 132 e

o comprometimento com a sobrevivência e lucratividade 81. Na classificação da tabela 1, a sobrevivência e/ou lucratividade não estavam bem localizados, já na tabela 2, estão em terceiro lugar. Isso ocorre porque Pearce (1982) considera que o retorno ao acionista é uma forma de rentabilidade e esse item foi agrupado com sobrevivência e rentabilidade para a tabela 2. Como na tabela 1, o item de menor evidênciação é às tecnologias utilizadas pelas empresas.

Os elementos mais encontrados na tabela 2 reforçam a idéia de exteriorização das missões das empresas brasileiras. Os dois primeiros itens, que representam aproximadamente 60% de toda a análise, são voltados claramente para o público externo.

Quanto à efetividade da missão constata-se que a maioria das empresas pesquisadas apresentam apenas 3 itens da classificação de Pearce (1982) e que nenhuma delas atingiu o máximo de 8 itens evidenciados. O gráfico 1 demonstra a distribuição das empresas por número de elementos da classificação de Pearce (1982) evidenciados.

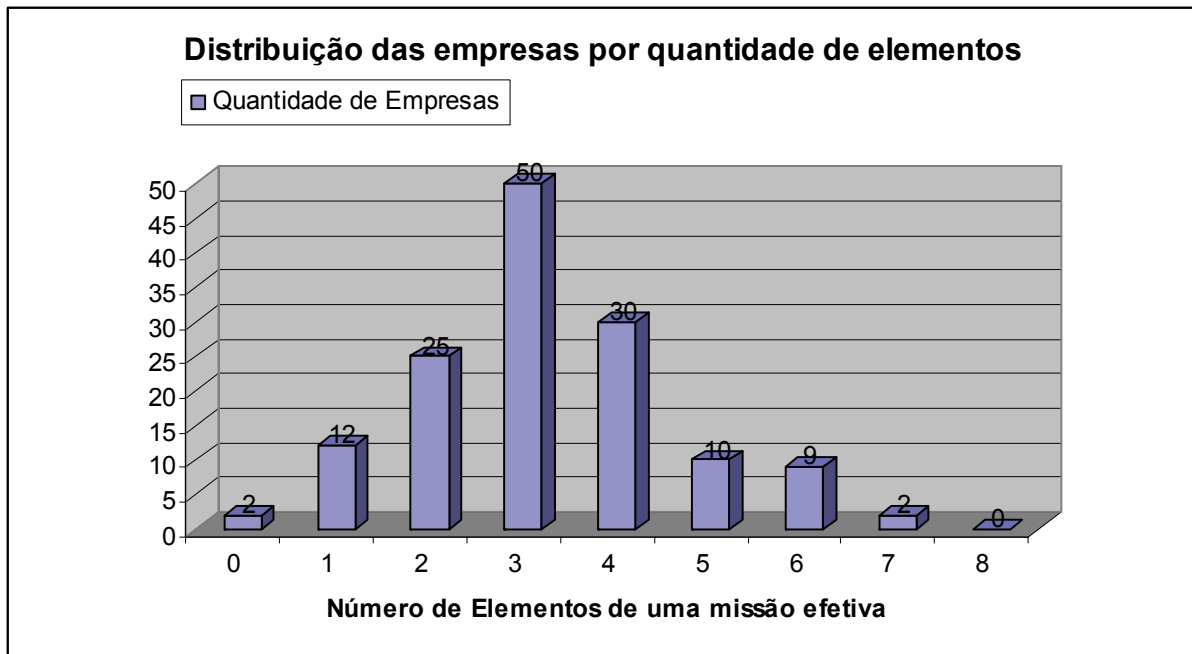


Gráfico 1. Distribuição das empresas por elementos encontrados

Fonte: Os autores

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

Outro aspecto importante a ser avaliado na missão organizacional é a extensão de sua frase. Não existe uma regra específica de limitação do tamanho. Abrahams (2007) afirma que a missão deve ser longa suficiente para atingir a meta de sua audiência. Já Bart (2006), ressalta cuidados para não escrever uma missão que seja nem muito longa perdendo o seu foco e nem muito curta sem os elementos necessários que servem de guia para a organização. O autor aponta que as missões mais eficazes ficam entre 60 e 80 palavras.

As empresas brasileiras com as missões mais eficazes, ou seja, aquelas que apresentam 7 ou 6 itens da classificação de Pearce (1982), demonstram média de 53,2 palavras. Contudo,

o desvio padrão é elevado 34,59. Isso expõe que poucas empresas elevam muito essa média. A distribuição de palavras ficou bastante concentrada em duas empresas a Renar S.A com 145 palavras e a Santista S.A com 75. Já as demais empresas ficaram em torno de 30 a 40 palavras. Sobre isso, é importante ressaltar que, apesar de poucas empresas brasileiras serem consideradas pela classificação como parcialmente efetivas, as que chegam mais próximo do ideal não apresentam uma extensão compatível com a teoria de Bart (2006) ou estão acima ou abaixo das 60-80 palavras.

Conclusões e Recomendações

O objetivo proposto por essa pesquisa foi atingido. Foram analisadas as missões de 140 empresas de capital aberto do Brasil. Entre elas, nenhuma apresenta uma missão considerada pela classificação de Pearce (1982) como 100% eficaz ou efetiva para o planejamento estratégico. As que chegam mais próximo da eficácia, com 6 ou 7 (dentre os 8 possíveis) itens evidenciados, representam apenas 7,14% das empresas analisadas e mesmo assim pecam em relação à teoria de Bart (2006) sobre a extensão de suas frases.

No que tange aos elementos apresentados pelas empresas brasileiras, ficou claro que a maioria delas seguem padrões internacionais apresentados em outras pesquisas similares. O que as diferencia de outros países é a grande ênfase na imagem da empresa ao mercado e aos clientes e, a falta dela em questões internas como rentabilidade e perpetuidade. Isso ficou claramente refletido na tabela 1 com os primeiros itens do *ranking* e na 2 com os dois primeiros itens da tabela que representam mais da metade dos outros itens. Apesar da falta de preocupação com a rentabilidade demonstrada pelas empresas brasileiras, elas se preocupam com o acionista em quinto lugar na tabela 1. Isso mostra um pouco de incoerência pois, normalmente, o acionista procura maximizar o seu investimento, o que é possível, apenas, se a empresa apresentar uma rentabilidade satisfatória.

Finalizando, todos os indícios apresentados convergem para uma direção: as empresas brasileiras pesquisadas utilizam a missão institucional mais como uma ferramenta de marketing para clientes e potenciais investidores do que propriamente como uma alavanca de auxílio do planejamento estratégico, isso ficou refletido na grande generalização da maioria das missões analisadas. Grande parte das frases analisadas, incluía termos gerais e prolixos, focados, principalmente, em demonstrar a imagem da empresa para o mercado consumidor e impossíveis de serem mensurados. Para reverter esse quadro, primeiramente, é necessário que haja uma conscientização dos gestores sobre o papel importante de uma missão efetiva para o planejamento estratégico da organização, além disso, é fundamental que ocorra um processo de revisão da missão conjuntamente com um treinamento adequado dos gestores. Isso irá ajudar os administradores a identificar como fazer uma missão efetiva e, também, conscientizá-los de seu impacto positivo para organização.

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

Bibliografia

ABRAHAMAS, Jeffrey. *101 mission statements from top companies*. Toronto: *Ten Speed Press*, 2007.

ANLOUI, Farhad; KARAMI, Azhdar. **Ceos and developing of the meaningful mission statement**. *Corporate Governance*, Nr. 2, Vol. 3, pg. 13, 2002.

ARANTES, Nélío. **Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes da administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BAETZ, Mark C.; BART, Christopher K.; *Developing mission statements which work*. *Long Range Planning*, Vol. 29, no. 4, pg. 526-533, 1996.

BART, Christopher Kenneth; BAETZ, Mark C. *The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study*. *Journal of Management Studies*, Nr.6, Vol. 35, Novembro 1998.

BART, Christopher K. *The impact of mission on firm innovativeness*. *International Journal Technology Management*, vol. 11, n. 3/4, 1996.

BART, Christopher K. *Sex, lies, and mission statement*. *Business Horizons*, novembro/dezembro 1997.

BART, Christopher K. *Accepting the mission*. *CA Magazine*, Vol. 132, Nr.6, pg. 33, Aug. 1999.

BART, Christopher K. *Mission Profitable*. *The Canadian Manager*, Vol. 31, Nr.3, pg. 20, Winter 2006.

BARTKUS, Barbara; GLASSMAN, Myron; MCAFEE, Bruce R. *Mission statements: are they smoke and mirrors?* *Business Horizon*. Novembro/Dezembro 2000.

CAMPBELL, Andrew *A mission to succeed*. *Director*, Vol. 44, Nr. 7, pg. 66, feb 1991.

CAMPBELL, Andrew. *Mission Statements*. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 6, pp. 931-932, 1997.

CATELLI, Armando (coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo:Atlas, 1999.

COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para os alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

DENTON, Keith D. *Mission Statements miss the point*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22, Nr.7; pp. 309-314, 2001.

FURMAN, Mark Evan. *How to create a corporate culture*. *Incentive*, Vol. 172, Nr. 5, pp.77, Maio 1998.

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

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

JOHNSON, Eugene A. *The controllership function*. *Management Accounting*; Mar 1972; pp. 45.

PEREZ JÚNIOR, Jose H.; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio P. C. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTHES, Karen. *Strategic planning: Define your mission*. *HR Focus*, Vol. 70, Nr.2, pg.11, Fevereiro 1993.

MARKIDES, Constantinos; PAPADAKIS, Vassilis M. *What constitutes an effective mission statement: an empirical investigation*. *New managerial mindsets: Organizational transformation and strategy implementation*. John Wiley and Sons; ING, 1998, pp.35-54.

MORRIS, Rebecca j. *Developing a mission for a diversified company*. *Lang Rang Planning*, Vol. 29, Nr. 1, pp. 103-115, 1996.

MULLANE, John V. *The mission statement is a strategic tool: when used properly*. *Management Decision*, Vol. 40, Nr.5/6, pg. 448, 2002.

O'HALLARON, Richard D.; O'HALLARON, David R. *The mission primer: four steps to an effective mission statement*. USA: Mission Incorporated, 2004.

PEARCE, John A. II; Roth, Kendall. *Multinationalization of the mission statement*. *S.A.M. Advanced Management Journal*; Vol. 53, Nr. 3; pg. 39, Summer 1988.

PEARCE, John A. II. *The company mission as a strategic tool*. *Sloan Management*, Vol.23, Nr.3, pg.15, Primavera 1982.

- PEARCE, John A. II; DAVID, Fred. *Corporate mission statement: the botton line*. The Academy of management Executive, No 2, Vol.1, P.g 109-116, Maio de 1987.
- PETERS, John. *On Vision and Values*. Management Decision,1993.
- RARICK, Charles A; VITTON, John. *Mission statement make cents*. *The journal of business strategy*,Vol. 16, Nr. 1, pg.11, jan/fev 1995.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RUNK, Randall C; LORETTA, Ralph G. *Controllers on the firing line*. *Management Accounting*; Nov 1989; pp.38.
- SIDHU, Jatinder. *Mission Statements: is it time to shelve them?* *European Management Journal*. Vol. 21, No. 4, pp. 439-446, Agosto 2003.
- WENSTOP, Fred; MYRMEL, Arild. *Structuring organizational value statements*. *Management Reserch News*, Vol. 29, No. 11, 2006
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.