

Klöppel, F.; Souza, P.; Lunkes, R. (2015). Missão empresarial: uma análise de sua efetividade para o planejamento estratégico. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 66, 113-129

# Missão empresarial: uma análise de sua efetividade para o planejamento estratégico

***Fábio Vilson Klöppel***

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina  
fabiokloppel@hotmail.com

***Paula de Souza***

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina  
pauladesouza1604@gmail.com

***Rogério João Lunkes***

Pós doutor em Contabilidade pela Universitat de València  
rogerio.lunkes@ufsc.br

---

### **Missão empresarial: uma análise de sua efetividade para o planejamento estratégico**

**Resumo:** A missão empresarial tem como propósito informar o motivo de existência da organização, orientando os gestores no planejamento estratégico. Com isto, a presente pesquisa tem por objetivo verificar a efetividade da declaração de missão empresarial para o planejamento estratégico das empresas que atuam no comércio varejista de móveis e eletro na região da Grande Florianópolis/SC. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e documental, com abordagem quanti e qualitativa em uma amostra de sete empresas que têm publicadas suas missões empresariais nas suas home page. No primeiro momento, identificou-se os itens presentes nas declarações e, posteriormente, fez-se a identificação dos elementos, conforme o modelo proposto por Pearce II (1982). A pesquisa demonstra que todas as empresas analisadas fazem referência, inicialmente, à imagem pública por elas desejada, seguida dos elementos sobrevivência, lucratividade e crescimento, este último sendo citado por cinco empresas, evidenciando que as organizações estão preocupadas tanto com a imagem que transmitem ao público externo como interno. Em relação à efetividade, constatou-se que as declarações não compreendem os oito elementos propostos por Pearce II (1982), sendo que 85% da amostra compreende de dois a três elementos propostos e que apenas uma empresa aborda cinco desses itens. Assim, conforme o modelo proposto por Pearce II (1982), a declaração de missão empresarial dessas empresas não contribui de forma eficiente/eficaz para o planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Missão empresarial. Planejamento estratégico. Efetividade.

### **Business Mission: an analysis of its efficacy in strategic planning**

**Abstract:** The business mission aims to inform the reason for the existence of the organization, guiding managers in strategic planning. On the basis of the above, the present study aims to verify the efficacy of the business mission statement for strategic planning of companies that operate in the retail trade of furniture and electro in the region of the Grande Florianópolis/SC region. For this purpose, a descriptive and documentary research was conducted with a quantitative and qualitative approach, in a sample of seven companies that have published their business missions in their websites. At first, the items present in the statements were identified, and subsequently, the elements were recognized according to the model proposed by Pearce II (1982). This study shows that all the analyzed companies refer initially to the public image they desire, then the survival elements, profitability and growth, the latter being quoted by five companies, showing that organizations are concerned about the image they transmit to both external and internal public. In relation to efficacy, it was found that the statements do not include the eight elements proposed by Pearce II (1982), since 85% of the sample comprise two or three proposed elements and only one company addresses five of these items. Thus, according to the model proposed by Pearce II (1982), the business mission statement of these companies does not contribute efficiently/effectively to strategic planning.

**Keywords:** Business mission, strategic planning, efficacy.

### **Misión empresarial: un análisis de su efectividad para la planeación estratégica.**

**Resumen:** La misión empresarial tiene como objetivo informar la razón de la existencia de la organización, guiando a los gerentes en la planeación estratégica. Con esto, la presente investigación tiene como objetivo verificar la eficacia de establecer la misión empresarial para la planeación estratégica de las empresas que operan en el comercio al por menor de muebles y electrodomésticos en la región de la Gran Florianópolis/SC. Para tal efecto, se llevó a cabo una investigación descriptiva y documental, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, en una muestra de siete empresas que han publicado sus misiones empresariales en sus páginas web. En un primer momento, se identificaron los ítems presentes en los estados y, posteriormente, se reconocieron los elementos de acuerdo con el modelo propuesto por Pearce II (1982). La investigación muestra que todas las empresas analizadas se refieren inicialmente a la imagen pública que desean, seguida por los elementos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento, siendo este último citado por cinco empresas, lo que demuestra que las organizaciones se preocupan tanto por la imagen que transmiten al público externo como interno. Con respecto a la eficacia, se encontró que los estados no incluyen los ocho elementos propuestos por Pearce II (1982), dado que el 85% de la muestra comprende de dos a tres elementos propuestos y sólo una empresa aborda cinco de estos ítems. Por lo tanto, de acuerdo con el modelo propuesto por Pearce II (1982), la declaración de la misión empresarial de estas empresas no contribuye de manera eficiente/eficaz a la planeación estratégica.

**Palabras clave:** Misión empresarial, planeación estratégica, eficacia.

### **Mission d'entreprise : une analyse de son efficacité dans la planification stratégique.**

**Résumé :** La mission de l'entreprise vise à informer la raison de l'existence de l'organisation, afin de guider les gestionnaires dans la planification stratégique. Ainsi, la présente étude vise à vérifier l'efficacité de la mission de l'entreprise pour la planification stratégique des entreprises qui opèrent dans le commerce au détail de meubles et d'appareils dans la région de la Grande Florianópolis / SC. A cet effet, une recherche descriptive et documentaire, avec une approche quantitative et qualitative, a été réalisée dans un échantillon de sept entreprises qui ont publié leurs missions d'entreprise sur leurs sites Web. Dans un premier temps, les items présents dans les relevés de compte ont été identifiés et, par la suite, les éléments ont été reconnus selon le modèle proposé par Pearce II (1982). La recherche montre que toutes les entreprises analysées ont fait référence d'abord à l'image publique qu'elles veulent, suivie par les éléments de la survie, la rentabilité et la croissance, cette dernière étant citée par cinq entreprises, ce qui démontre que les organisations sont préoccupées tant par l'image transmise au public externe qu'à l'interne. En ce qui concerne l'efficacité, il a été constaté que les relevés de compte ne tiennent pas compte des huit éléments proposés par Pearce II (1982), puisque 85% de l'échantillon comprend entre deux et trois éléments proposés et juste une entreprise inclut cinq de ces items. Par conséquent, selon le modèle proposé par Pearce II (1982), la déclaration de la mission de l'entreprise de ces entreprises ne contribue pas à moyen efficace / effective à la planification stratégique.

**Mots-clés :** Mission de l'entreprise, planification stratégique, efficacité.

# Missão empresarial: uma análise de sua efetividade para o planejamento estratégico

*Fábio Vilson Klöppel, Paula de Souza e Rogério João Lunkes*

*Primera versión recibida en marzo de 2015 – Versión final aceptada en junio de 2015*

## I. Introdução

Atualmente a economia passa por um momento de constantes mudanças, instabilidade e concorrência. Para enfrentar o mercado, exige-se, portanto, cada vez mais dos gestores a elaboração de planejamento como requisito de permanência e sucesso no meio empresarial.

Visando à sua continuidade operacional em longo prazo, as organizações passaram a estruturar de forma expressiva seu planejamento estratégico. Mário *et al.* (2013, p. 69) explica que “[...] o planejamento estratégico se caracteriza por ser um importante instrumento gerencial, que possibilita às empresas que o utilizam uma melhor gestão, e conseqüentemente gerar melhores resultados”. Nesse nível de planejamento, os gestores definem os objetivos da organização e as estratégias a serem implementadas.

Para isto, um dos primeiros pontos a ser observado é a definição da missão empresarial das organizações, que visa orientar o seu planejamento estratégico. A missão de uma organização é a declaração do seu propósito, ou a sua razão de ser, e expõe os objetivos específicos que os gestores decidem alcançar (Wheelen & Hunger, 1987, apud Araújo, 1990). Dessa forma, a declaração precisa ser elaborada visando sua efetividade. Pearce II (1982) propõe que a declaração de missão empresarial deve compreender oito elementos para uma maior efetividade.

Nesse contexto, esta pesquisa tem por objetivo geral verificar a efetividade das declarações de missão empresarial para o planejamento estratégico de empresas que atuam no comércio varejista de móveis e eletro, na Grande Florianópolis. Para o alcance do objetivo principal, tem-se como objetivo secundário identificar os elementos que possuem maior número de ocorrências nas declarações; apontar os itens existentes e avaliar a declaração de acordo com os elementos propostos por Pearce II (1982). A amostra da pesquisa é composta

por sete empresas e as declarações de missão empresarial foram obtidas por meio das publicações que constam nos *sites* das respectivas instituições.

Esta pesquisa tem como limitação a classificação dos elementos propostos por Pearce II (1982), pois trata-se de um processo subjetivo, que ocorre a partir da interpretação das informações pelo autor da pesquisa, permitindo a existência de uma compreensão equivocada ou divergente da realizada pelo autor das informações constantes das declarações de missão empresarial.

Este artigo, portanto, está estruturado em três partes: introdução, desenvolvimento e conclusão. Levando em conta que, no desenvolvimento, aborda os temas: planejamento; planejamento estratégico; declaração de missão institucional e efetividade da declaração de missão empresarial; pesquisas publicadas em revistas brasileiras sobre o tema e, por fim, apresentação e análise de resultados.

## **II. Efetividade da missão empresarial para o planejamento estratégico**

### *II.1. Definição de Planejamento*

O ato de planejar pode ser definido como um processo intelectual consciente, no qual se busca prever eventos futuros para serem estudados, analisados e estruturados (Lunkes & Schnorrenberger, 2009). Para Ferreira (1998), planejamento é a atividade de estruturar, por etapas e com bases técnicas, planos e programas com objetivos definidos. Segundo Mambrini, Beuren e Colauto (2005) o planejamento representa uma das ferramentas mais relevantes para otimização da qualidade decisória dos gestores, tendo em vista que serve de base para analisar o suposto comportamento da empresa no futuro.

Já Scarpin e Slomski (2005) explicam que o planejamento existe devido à necessidade de cumprir as atividades da forma mais econômica possível, coordenando o emprego de diferentes recursos (humanos, tecnológicos, financeiros e materiais) almejando que os objetivos sejam atingidos.

Assim, planejamento pode ser definido como a atividade que tem por objetivo antecipar eventos futuros por meio de análises, decidindo as estratégias a serem utilizadas para que os objetivos possam ser alcançados de forma mais eficiente.

O planejamento empresarial possui três níveis, sendo eles: planejamento estratégico, tático e operacional.

### *II.2. Planejamento Estratégico*

Os principais dirigentes da organização, que ocupam cargos de diretores, são os principais responsáveis pelo comando do primeiro nível de

planejamento, denominado planejamento estratégico. Esse nível se caracteriza por ser de longo prazo, ou seja, um planejamento voltado para cinco anos ou mais.

Para formular um planejamento em longo prazo, Scarpin e Slomski (2005) explicam que é preciso iniciar com a avaliação da situação presente da empresa, comparada com desempenhos passados, fazendo, a partir da situação atual, projeções que levam aos cenários alternativos mais prováveis para o futuro.

O planejamento estratégico é a definição para o futuro, o que a organização vai fazer e como serão utilizados, estrategicamente, os recursos disponíveis. Envolve-se com a definição dos objetivos e metas da empresa, com o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias para o alcance deles, fundamentando-se em informações a respeito do meio ambiente (Figueiredo, 2004).

De forma resumida, Storne e Freeman (1995 apud Klann *et al.*, 2012) explicam que o planejamento estratégico é fundamentado em duas bases principais, sendo a primeira a definição dos objetivos e a segunda, os meios a serem utilizados para alcançar tais objetivos. Pereira (1999) explana que a declaração de missão de uma organização é o objetivo permanente que orienta a definição dos outros objetivos mais específicos.

O planejamento estratégico deve ser utilizado como instrumento de gestão, pois contribui para o acompanhamento do desenvolvimento da corporação e para a identificação de ações estratégicas mais apropriadas e oportunas. A essência do planejamento contribui para a determinação dos resultados almejados, identificação dos ativos necessários e a definição das ações mais indicadas para tal alcance. O planejamento estratégico instiga a definição de políticas, diretrizes e objetivos da organização (Mambrini, Beuren & Colauto, 2005).

Para Martins (2001), planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da entidade e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, visando estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.

Portanto, planejamento estratégico pode ser definido como o processo que tem por meta traçar o futuro da organização, de acordo com o objetivo da sua existência, implementando estratégias para o sucesso e que vise à otimização da utilização dos recursos disponíveis no meio ambiente.

Para Fischmann e Almeida (1990) os componentes do processo de planejamento estratégico que identificam o perfil das empresas são: visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários e planos operacionais. Lunkes e Schnorrenberger (2009) contribuem com a ideia, explicando que a missão empresarial é o passo inicial e o responsável por guiar todo o planejamento estratégico.

### II.3. Missão Empresarial

De grande importância para o planejamento estratégico e utilizada por ferramentas de avaliação de resultado, a declaração de missão institucional possui diversas definições teóricas. A declaração pode existir de forma pública, pode ser um documento interno e, finalmente, pode ser apenas uma maneira de pensar da instituição, sem possuir registro (Matthes, 1993 apud Mussoi, Lunkes & Silva, 2011).

Amplamente discutida no mundo, diversos pesquisadores, desde a década de 1970, promovem pesquisas e publicações acerca da definição da declaração de missão empresarial. Porém, um dos conceitos mais citados, por ser o mais abrangente e conciso, é o de Pearce II (1982) no qual o autor explica que a missão empresarial deve ser uma declaração abrangente e ao mesmo tempo duradoura do propósito de uma companhia, servindo para distinguir o negócio, mesmo estando no mesmo setor de atividades, e identificar o foco das operações de uma empresa em termos de produto e mercado.

Contudo, há outras definições importantes para a missão empresarial, as quais permitem ampliar o seu conceito, conforme expostas no Quadro 1.

**Quadro 1.** Conceitos de missão empresarial

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| David (1989)                   | Algumas vezes é chamada de declaração de crença, de propósito, de filosofia, de princípios do negócio ou, até mesmo, de definição do negócio. A declaração da missão revela a visão de longo prazo de uma organização acerca do que ela quer ser e a quem ela quer servir. |
| Pearce e Robinson (1991)       | A missão de uma companhia é definida como o propósito fundamental que a diferencia das outras do mesmo tipo e identifica o escopo de suas operações em relação aos 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 sua formulação estratégica. Essa definição 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 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 porquê da existência da organização e o que ela deve estar fazendo.  |
| Thompson e Strickland (1999)   | A missão exprime a visão que os administradores têm daquilo que a empresa objetiva se tornar. Ela estabelece o curso futuro de uma organização e responde a perguntas como: Quem somos? O que fazemos? Aonde vamos?  |
| O'Hallaron e O'Hallaron (2000) | A declaração da missão é um documento que descreve os objetivos fundamentais do negócio.   |
| Abrahams (2007)                | Missão é a fórmula da empresa para o sucesso. Quando comunicada aos empregados, aos consumidores e ao público, ela dá à companhia uma vantagem competitiva para o alcance de suas metas.   |

Fonte: Adaptado de Sidhu (2003 apud Mussoi; Lunkes & Silva, 2011).

Ainda na constituição da definição de missão institucional, Takeski e Rezende (2000) contribuem explicando que a declaração de missão expõe a razão de ser da entidade, qual finalidade ela possui e qual a razão de sua existência para a sociedade, ou seja, a função social exercida por ela.

Para Teles e Lunkes (2011, p. 2), a missão institucional de uma empresa pode ser definida como:

*“[...] parte integrante de um conjunto de crenças concebida com o intuito de orientar as ações gerenciais por meio de uma auto-avaliação onde se busca saber quem é, por que existe e para onde vai a empresa, incluindo elementos que podem agregar um retorno para a organização, sob a ótica de clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e demais stakeholders”.*

Pelos conceitos apresentados, verifica-se que a declaração de missão empresarial é de extrema importância para as empresas, trazendo inúmeros benefícios para o seu desenvolvimento. Para Drucker (1973 apud Richers, 1994) um negócio não é definido pelo seu nome ou estatuto, e sim pela definição da missão do negócio. Somente uma definição da missão e propósito da empresa tornará claros e realistas os objetivos do negócio.

Em linhas gerais, missão empresarial pode ser definida como a declaração que tem por objetivo informar aos *stakeholders* o objetivo da existência da organização, expondo o seu mercado de atuação e o que pretende realizar em seu ambiente de negócio, ou seja, por que ela atua nessa atividade econômica.

Quanto à extensão das declarações, Bart (2006 apud Mussoi, Lunkes & Silva, 2011) explica que as empresas necessitam cuidar para não apresentarem uma declaração muito longa e não perderem o foco; nem muito curta para não deixarem de mencionar os elementos que sirvam de guia para a organização. O autor menciona que as declarações mais eficazes comportam de 60 a 80 palavras.

A formulação da declaração de missão empresarial pode, no primeiro momento, parecer um exercício difícil e desnecessário para os administradores, mas trata-se de uma das mais importantes funções de um executivo, pois é com base na missão que todo o processo de planejamento pode ser adequadamente desenvolvido (Araújo, 1990).

Nesse sentido, Custódio (1986) coloca que é com a determinação da declaração de missão que se inicia o parâmetro de posicionamento da empresa em termos estratégicos. O processo básico do planejamento estratégico consiste, portanto, em estabelecer os objetivos, balizados pelas políticas estratégicas e o desenvolvimento e escolha das estratégias mais adequadas, que devem estar voltados para o alcance da missão.

Dessa forma, verifica-se que para cumprir o objetivo que está exposto na missão, as sociedades empresariais possuem múltiplos caminhos e alternativas,

cabendo escolher os mais indicados para o sucesso da organização na estruturação do planejamento estratégico.

Outro ponto a observar com relação à função da declaração de missão empresarial é o que Richers (1994) explica. Segundo o autor, dentro do contexto do planejamento estratégico, a declaração de missão exerce dupla função, a saber: orientar e delimitar a ação empresarial. Delimitar o seu campo de atuação costuma ser a decisão estratégica mais crítica tomada pela organização, devido à sua dificuldade de reversibilidade por comprometer conceitos e recursos de longo prazo, que ocorre no planejamento estratégico.

As empresas buscam cumprir sua missão e garantir sua continuidade. Para isso, torna-se necessário que a sua missão seja consistente, ocasionando a necessidade de ser monitorada ao longo do tempo, o que viabiliza a ampliação do negócio (Tavares, 2005). O surgimento da necessidade de reavaliação da missão da empresa exige certo cuidado. Richers (1994, p. 56) explica que reavaliação da declaração “[...] provoca uma reação em cadeia em toda a estrutura que pode levar a consequências profundas – tanto em termos positivos quanto negativos”.

Devido ao significado que a missão empresarial possui para a gestão administrativa da organização, conforme foi apresentado, torna-se necessário analisar os pontos que devem constar na declaração para o alcance do seu propósito.

#### *II.4. Efetividade da Declaração de Missão Empresarial*

Atualmente, diversas organizações publicam sua declaração de missão empresarial para os seus *stakeholders*, sendo que cada empresa elabora sua declaração conforme o entendimento que possui sobre o assunto. Entretanto, a declaração de missão empresarial tem por objetivo contribuir com o planejamento estratégico da organização.

Nesse sentido, Teles e Lunkes (2011, p. 6) explicam que:

*Os benefícios de uma missão institucional bem elaborada estão relacionados, diretamente, ao impacto dela na organização. Para a empresa auferir os benefícios que a missão pode fornecer como ferramenta do planejamento estratégico, deve-se verificar até onde sua declaração de missão é efetiva.*

Os mesmos autores, a partir das ideias de Greengarten-Jackson *et al.* (1996) e Fugazzotto (2009), explicam que a eficácia das missões permite um alinhamento entre as estratégias da empresa e sua cultura organizacional.

Dessa forma, existe a necessidade de avaliar a efetividade da declaração. Para isso, alguns pesquisadores apresentam possíveis formas de verificar a eficiência das declarações, como Pearce II (1982), Campbell (1991) e David e David (2003).

Em 1982, John A. Pearce II publicou o artigo “*The company mission as a strategic tool*” no qual, além de apresentar a definição de missão empresarial, elencou os elementos que considera essenciais para efetividade da declaração de missão empresarial.

Para Pearce II (1982) os elementos necessários para considerar efetiva uma declaração de missão empresarial são:

- o tipo básico de produto ou serviço oferecido;
- os mercados primários ou o 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 com a sobrevivência da organização por meio do crescimento e da lucratividade;
- a filosofia empresarial;
- a imagem pública desejada; e
- o conceito próprio da empresa (competência distintiva da companhia).

Teles e Lunkes (2011) explicam que, em 1987, Pearce e David publicaram um estudo em que incluíram mais um elemento à relação proposta em 1982 por Pearce: o domínio geográfico da empresa. Assim, conclui-se que são oito os elementos necessários na declaração de missão empresarial.

Nesse sentido, para a realização desta pesquisa, visando à possibilidade de comparabilidade dos resultados com outras pesquisas, optou-se por utilizar e abordar apenas a proposta de Pearce.

### *II.5. Pesquisas sobre o Tema “Missão Empresarial” Publicadas no Brasil*

Nesta seção da pesquisa, serão apresentados os estudos publicados no Brasil sobre o tema “missão empresarial” que possuem relação com o assunto em estudo. Para isso, realizou-se uma pesquisa nos principais periódicos vinculados à área de Administração e Ciências Contábeis avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A pesquisa contou com a consulta em vinte e duas revistas científicas vinculadas aos Departamentos de Ensino de Administração e de Ciências Contábeis que possuem cursos de pós-graduação reconhecidos e avaliados pela CAPES. O critério de seleção adotado foi o de que o departamento deve oferecer as especializações de Mestrado e Doutorado, sendo que, para a área de Ciências Contábeis, a nota mínima exigida do programa de Doutorado é quatro e de Administração, cinco, conferidas as duas notas pela CAPES. Dessa forma, foram identificadas nove revistas vinculadas a programas de Ciências Contábeis (BBR –Brazilian Business Review; Sociedade, Contabilidade e Gestão; BASE– Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos; Universo

Contábil; Contabilidade e Controladoria; Contemporânea de Contabilidade; Contabilidade, Gestão e Governança; Contabilidade & Finanças e Contabilidade e Organizações) e treze programas de Administração (Revista O&S; GES – Gestão e Sociedade; Organizações Rurais & Agroindustriais; GESTÃO.Org; Brasileira de Estratégia; Interface; Eletrônica de Administração; ALCANCE; RAUSP; REGE; Gestão & Regionalidade; Administração de Empresas – RAE e Administração Mackenzie).

O termo determinado para a pesquisa dos artigos foi “Missão”, tendo como limitador de conteúdo o resumo. Dessa forma, foram encontrados seis artigos nas Revistas de Ciências Contábeis e onze artigos nas Revistas de Administração. Porém, muitos desses artigos não possuem relação direta com esta linha de pesquisa, pois não abordam a análise e nem conceitos relacionados à declaração de missão empresarial, sendo que apenas citam a utilização da declaração nas ferramentas de planejamento estratégico, tais como *Balanced Scorecard*, Contabilidade Gerencial, Sistemas de Informação etc. Entretanto, quatro artigos identificados contribuem diretamente com esta pesquisa, sendo importante mencionar que um deles possui relação direta com este estudo.

Em 1986, Custódio publicou um estudo em que abordava a definição da missão, das grandes diretrizes, dos objetivos e das estratégias no processo de planejamento estratégico das organizações, evidenciando que esses fatores constituem-se como elementos essenciais na elaboração do planejamento estratégico. No estudo foram apresentados conceitos de missão e um exemplo de formulação de definição de missão empresarial.

Araújo (1990) também publicou um estudo no qual apresenta reflexões sobre a natureza da missão nas organizações geridas pelo Governo e seus possíveis desdobramentos no processo de planejamento. Esse artigo apresenta um arcabouço teórico sobre a definição de missão empresarial contendo múltiplos autores internacionais.

Já em 1994, Richers publicou uma versão do artigo “Objetivos como Razão de ser da Empresa”, no qual discorreu sobre a determinação formal de objetivos estratégicos como uma das condições primordiais ao sucesso da empresa. O autor apresentou ainda um sistema que estabelece quatro níveis de análise dos objetivos estratégicos, partindo da visão genérica e subjetiva do objetivo e finalizando com a estruturação de alvos e metas quantificáveis e delegáveis aos setores operacionais. No decorrer do estudo o autor apresenta pontos importantes relacionados ao conceito de missão empresarial.

Em 2011, Mussoi, Lunkes e Silva publicaram uma pesquisa que apresenta relação direta com este estudo. Os autores analisaram a efetividade e os principais elementos contidos nas declarações de missão de empresas brasileiras de capital aberto. Nessa pesquisa, verificou-se que nenhuma

empresa analisada apresentou uma declaração 100% eficaz e eficiente para o planejamento estratégico, de acordo com a classificação de Pearce II (1982). As empresas que apresentaram os melhores resultados representam apenas 7,14% da amostra da pesquisa.

No decorrer desta pesquisa, verificou-se a necessidade de elementos-chave na declaração de missão empresarial e a sua contribuição para o planejamento estratégico. Entretanto, com o estudo bibliográfico realizado nas principais revistas científicas vinculadas aos programas de pós-graduação, constatou-se que o assunto no Brasil ainda é pouco pesquisado, principalmente se analisado na última década.

### **III. Metodologia da pesquisa**

No contexto em que está inserido este estudo, a metodologia da pesquisa classifica-se, em relação aos objetivos, como descritiva, pois consiste em analisar as características da amostra em relação à declaração de missão empresarial, verificando sua efetividade. Richardson (1999) explica que a pesquisa descritiva tem por objetivo afirmar e descrever aspectos ou analisar características específicas.

De acordo com a forma de abordagem do problema, classifica-se como uma pesquisa quanti e qualitativa, pois as informações, no primeiro momento, serão levantadas, estruturadas, apresentadas e analisadas por meio da estatística descritiva. Silva e Menezes (2001) colocam que neste tipo de pesquisa ocorre a aplicação de recursos e de técnicas estatísticas seguidas de análise e interpretação dos resultados.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa enquadra-se como documental, tendo em vista que os dados não receberam nenhum tratamento e foram todos obtidos dos *sites* das empresas pesquisadas. Para a sua realização, será empregada a técnica de análise de conteúdo, técnica esta que consiste na interpretação e análise dos dados (Gil, 2007).

Para alcançar o objetivo da pesquisa, determinou-se que a população pesquisada seria composta pelas empresas do ramo de comércio varejista de móveis e eletro que possuem estabelecimentos na região da Grande Florianópolis/SC. Como delimitador, estabeleceu-se que essas empresas deveriam possuir anúncio do seu comércio no *site* de busca Google entre as três primeiras páginas exibidas com o termo de pesquisa “lojas de móveis e eletro na Grande Florianópolis”.

Com essa restrição, a amostra da pesquisa é constituída por dez empresas. Entretanto, para participar da pesquisa, essas empresas deveriam ter em sua *home page* a declaração de missão empresarial. Nesse sentido, apenas duas lojas não disponibilizavam no seu endereço eletrônico a missão empresarial, sendo elas Feirão de Móveis e Berlanda. Outras duas lojas apresentavam a

mesma declaração, por pertencerem ao mesmo grupo empresarial, fazendo-se, então, necessária a exclusão de uma delas, no caso, a última a ser encontrada na pesquisa: Ponto Frio. Por fim, a amostra da pesquisa é composta pelas lojas: Colombo; Casas Bahia; Koerich; Magazine Luiza; Salfer; LCL Design e Unilar.

#### IV. Apresentação e análise dos resultados

Visando verificar a efetividade da declaração de missão empresarial de acordo com o modelo proposto por Pearce II (1982), torna-se necessário, no primeiro momento, identificar os elementos que compõem cada declaração da amostra analisada.

Antes de apresentar os resultados, cabe ressaltar que o método utilizado para a análise permite que outros pesquisadores e o criador das informações tenham entendimento diferente do que o obtido, tendo em vista que os resultados são procedentes da interpretação do autor, sendo este um fator limitante da pesquisa.

Desenvolvendo a pesquisa, foram identificados 34 elementos nas declarações de sete empresas analisadas. Em uma análise geral, pode se dizer que, em média, cada empresa possui aproximadamente cinco elementos na sua missão, sendo que o elemento de maior representatividade trata-se da “ênfase nos clientes”, contido em 86% da amostra. Os itens “referência aos produtos ou serviços”, “setor econômico ou mercado de atuação”, “retorno ao acionista” e “relação com os fornecedores” foram os que obtiveram a menor representatividade nas declarações. A Tabela 1 apresenta os elementos por ordem de ocorrência.

**Tabela 1.** Principais elementos identificados nas missões

| Elementos encontrados nas missões |  | Qtd.      | Perc. |
|-----------------------------------|--|-----------|-------|
| 1                                 | Ênfase nos clientes  | 6         | 86%   |
| 2                                 | Compromisso com o desenvolvimento (sustentável/econômico/social) | 5         | 71%   |
| 3                                 | Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência                          | 5         | 71%   |
| 4                                 | Filosofia e valores da empresa                                   | 4         | 57%   |
| 5                                 | Preocupação com a qualidade                                      | 3         | 43%   |
| 6                                 | Responsabilidade social  | 3         | 43%   |
| 7                                 | Menção aos colaboradores   | 2         | 29%   |
| 8                                 | Visão da própria empresa   | 2         | 29%   |
| 9                                 | Referência aos produtos ou serviços                              | 1         | 14%   |
| 10                                | Contexto, setor econômico ou mercado de atuação                  | 1         | 14%   |
| 11                                | Retorno ao acionista   | 1         | 14%   |
| 12                                | Relação com os fornecedores                                      | 1         | 14%   |
| <b>Total</b>                      |  | <b>34</b> |       |

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Realizando uma análise comparativa com a pesquisa de Ribeiro *et al.* (2008), constatou-se que ambas as pesquisas convergem para o mesmo resultado, pois o elemento mais presente é o foco nos clientes. Mussoi, Lunkes e Silva (2011) ponderam que esse elemento também foi o mais encontrado nas pesquisas existentes em outros países, tais como EUA, Inglaterra, Irlanda e França. Outros pontos de destaque, comparados à pesquisa de Ribeiro *et al.* (2008) e Teles e Lunkes (2011), dizem respeito à não observação de termos que fazem referência a “local de atuação”, “responsabilidade ambiental”, “tecnologia utilizada” e “*compliance* com normas e leis” nessas declarações. As empresas analisadas também não demonstram preocupação com os produtos e serviços, conforme constatado nas outras pesquisas brasileiras referenciadas. Em contrapartida, a amostra evidencia que as empresas estão mais preocupadas com os elementos ligados ao compromisso com o desenvolvimento e à sua sobrevivência, fator este que converge com a preocupação internacional, de acordo com o que explicam Mussoi, Lunkes e Silva (2011).

Pelos resultados obtidos, constata-se que essas empresas estão voltadas, principalmente, para o público externo e, em parte, também para o público interno, quando estabelecem uma relação entre este e a sustentabilidade do negócio, na sua declaração de missão empresarial.

Identificados os principais elementos presentes nas declarações de missão empresarial, o próximo passo da pesquisa foi o de classificá-los de acordo com a proposta de Pearce II (1982). O resultado é exposto na Tabela 2, na qual constam os elementos que o autor considera necessários para a efetividade da declaração e a quantidade de itens observados na amostra.

De modo geral, verifica-se que na Tabela 2 há menos elementos do que na Tabela 1. Isto ocorre devido ao fato de as estruturas de classificação serem diferentes, pois a Tabela 2 está restrita aos oito elementos necessários para uma missão efetiva, proposta por Pearce. Já a Tabela 1 apresenta os doze elementos abordados na pesquisa de Ribeiro *et al.* (2008).

**Tabela 2.** Elementos identificados considerando o modelo de Pearce II (1982)

| Elementos para uma missão efetiva - Pearce II (1982)   | Qtd. | Perc. |
|--|------|-------|
| 1 Imagem que a empresa passa ao público                | 7    | 100%  |
| 2 Sobrevivência, crescimento e lucratividade           | 5    | 71%   |
| 3 Filosofia empresarial                                | 4    | 57%   |
| 4 Conceito próprio da empresa                          | 2    | 29%   |
| 5 Identificação do produto ou serviço                  | 1    | 14%   |
| 6 Principais clientes e mercados em que a empresa atua | 1    | 14%   |
| 7 Tecnologia utilizada                                 | 0    | 0%    |
| 8 Domínio geográfico                                   | 0    | 0%    |
| Total  | 20   |       |

Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

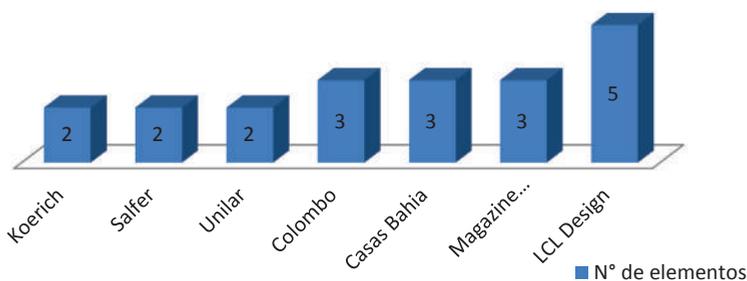
Conforme evidencia a Tabela 2, 100% das empresas estão preocupadas com a sua imagem pública, sendo que esse elemento está voltado para a imagem que a empresa passa aos clientes. Também é destaque a referência à “sobrevivência, crescimento e lucratividade”, no entanto, as declarações não citam a “tecnologia utilizada” e o “domínio geográfico” referentes às empresas. Entende-se que a omissão da tecnologia deve ocorrer devido à atividade econômica em que atuam tais empresas.

Outro ponto que deve ser destacado diz respeito à baixa declaração dos produtos ou serviços comercializados e os principais clientes e mercados em que a empresa atua. A falta da declaração dos produtos pode ser justificada devido ao fato de a expressão estar, muitas vezes, vinculada ao próprio nome da empresa. Quanto à omissão dos clientes, entende-se que isto ocorre para que não haja possíveis restrições, ou seja, essas empresas querem atender todos os clientes em potencial da área de comércio de móveis e eletro.

Comparando o resultado das duas análises, verifica-se que se mantém um padrão nos elementos mais evidenciados nas missões institucionais. Dessa forma, confirma-se a ideia que essas empresas tentam buscar um equilíbrio no objetivo da declaração, ou seja, essas missões abrangem tanto o lado externo quanto o interno das empresas analisadas.

Em relação à efetividade da declaração, a pesquisa demonstra que 85% das empresas possuem, no máximo, três dos oito elementos propostos por Pearce II (1982). Apenas uma empresa possui cinco desses elementos. O Gráfico 1 apresenta as empresas com a quantidade de elementos constantes nas suas missões.

Gráfico 1. Distribuição da quantidade de elementos por empresa



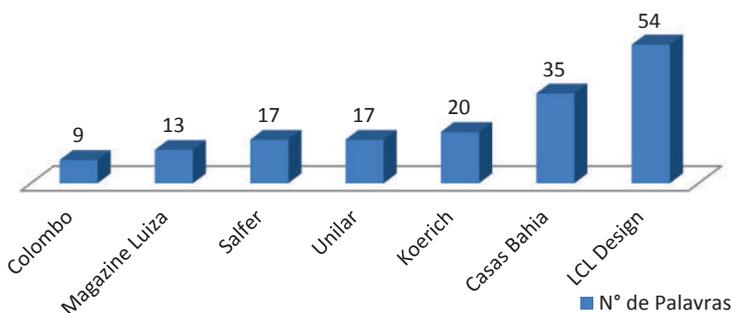
Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Em relação ao número de elementos por declaração das empresas, a amostra apresenta uma média de 2,85 itens, sendo que o desvio-padrão é de 0,54, ou seja, as empresas possuem um número de elementos muito próximo da média. Nesse sentido, os elementos com maior representatividade na amostra são: imagem pública desejada; sobrevivência, lucratividade e crescimento; e filosofia

empresarial. Vale observar que a pesquisa de Ribeiro et al. (2008) demonstrou que as empresas brasileiras possuem em média 3,21 elementos, resultado este muito próximo do encontrado no setor pesquisado aqui.

Quanto à extensão das declarações, o Gráfico 2 expõe o número de palavras utilizadas para apresentar cada missão.

Gráfico 2. Número de palavras por declaração de missão empresarial



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Analisando o número de palavras expostas por cada missão, conclui-se que as empresas podem ampliar a descrição de suas declarações, pois apresentam resultados com valores muito abaixo da quantidade de palavras necessárias (60 a 80 palavras) para uma missão eficaz, conforme sugere Bart (2006 apud Mussoi, Lunkes & Silva, 2011). Torna-se necessário ressaltar que a empresa que apresentou o melhor resultado na pesquisa é a que mais se aproxima da sugestão do autor.

## V. Considerações finais

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a efetividade da declaração de missão empresarial para o planejamento estratégico de uma empresa, conforme o modelo proposto por Pearce II (1982). Para isso, a pesquisa foi desenvolvida em sete empresas que atuam no comércio varejista de móveis e eletro na região da Grande Florianópolis/SC que disponibilizam no seu sítio a respectiva missão institucional.

Os resultados encontrados com a pesquisa demonstram que as empresas abordam nas declarações elementos focados, essencialmente no público externo, seguidos dos elementos voltados aos usuários internos. No geral, o item com maior representatividade foi “ênfase nos clientes”, seguido da preocupação com o “compromisso com o desenvolvimento” e “rentabilidade, crescimento e sobrevivência”. As organizações não fazem referência à “tecnologia utilizada”, “local de atuação”, “responsabilidade ambiental” e “compliance com normas e leis”.

Em relação aos elementos propostos por Pearce II (1982), verificou-se que os itens mais presentes nessas declarações seguem a mesma linha dos identificados no primeiro momento da análise. Entretanto, dos oito elementos que devem estar presentes na declaração, dois não foram identificados. Todas as empresas da amostra destacam inicialmente a referência à imagem pública desejada, e em segundo lugar, demonstra-se a sua preocupação com a sobrevivência, crescimento e lucratividade, informação esta que apenas cinco empresas referenciam.

Apenas uma empresa possui na sua missão cinco elementos dos oito elencados por Pearce II (1982). Três organizações compreendem dois itens e o restante da amostra, apenas três deles. A média de elementos contidos por declaração fica próxima de outras pesquisas realizadas sobre o assunto. Desse modo, os três elementos presentes com maior expressão na amostra são: “imagem pública desejada”; “sobrevivência, lucratividade e crescimento”; e “filosofia empresarial”.

Em relação à extensão do enunciado da declaração, também se constatou que as empresas são objetivas, sendo que apenas uma delas conseguiu se aproximar da média do número de palavras que deve haver para apresentar a missão de modo eficaz, conforme Bart (2006 apud Mussoi, Lunkes & Silva, 2011) explica.

Conclui-se com a realização desta pesquisa que nenhuma das empresas da amostra possui uma declaração de missão empresarial que possa ser considerada 100% eficiente/eficaz para o planejamento estratégico, conforme o modelo proposto por Pearce II (1982). Assim, pode-se dizer que as declarações estão mais voltadas para a área de *marketing* do que uma ferramenta que visa orientar o planejamento estratégico.

Para futuros estudos, recomenda-se realizar pesquisas com os gestores das empresas, com o intuito de verificar o objetivo da missão empresarial para a organização. Também deve-se pesquisar se há relação entre o número de elementos mencionados na declaração com os resultados financeiros da organização.

## Referências

- Araújo, E. S. D (Org.). (1990). Missão estratégica em Organizações Geridas pelo Governo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 25 (3), 43-53.
- Custódio, I. (1986). A formulação da missão, políticas, objetivos e estratégias na administração estratégica: um exemplo aplicado a uma empresa estatal ferroviária. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 21 (1), 37-44.
- Figueiredo, S. (2004). *Controladoria: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Fischmann, A. A.; Almeida, M. I. R. (1990). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Klann, R. C. et al. (2012). Relação entre o ciclo de vida organizacional e o planejamento em empresas metalúrgicas do município de Brusque-SC. *Revista de Contabilidade e Organizações (RCO)*, 6 (16), 120-142.
- Lunkes, R. J.; Schnorrenberger, D. (2009). *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Mambrini, A.; Beurem, I. M.; Colauto, R. D. (2005). Proposta de integração dos planejamentos estratégico e operacional ao Balanced Scorecard: o caso de uma rede de empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1 (4), 73-97.
- Mário, P. C. et al. (2013). A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor. *Revista Sociedade Contabilidade e Gestão*, 8 (1), 64-79.
- Martins, V. F. (2001). A necessidade do planejamento estratégico nas organizações contábeis. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, 12 (2), 73-80.
- Mussoi, A.; Lunkes, R. J.; Silva, R. V. (2011). Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *REGE Revista de Gestão*, 18 (3), 361-384.
- Pearce II, John A. The company mission as a strategic tool. *Sloan Management*, v. 23, n.3, 1982. Disponível em: < <http://legacy.library.ucsf.edu/tid/mbz45e00/pdf;jsessionid=B72A46B2A5A16C7CA671B706E1430DD1.tobacco04>> Acesso 17 de Julho de 2014
- Pereira, C. A. (1999). Sistema de gestão econômica – GECON. In: *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. Armando Catelli (Coord.). São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, A. M. et al. (2008). Missão Institucional: Uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Richers, R. (1994). Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de Administração de Empresas (ERA)*, 50-62.
- Scarpin, Jorge Eduardo; Slomski, Valmor. (2005). A precisão na previsão das Receitas Orçamentárias antes e após a Lei de Responsabilidade Fiscal. *Revista Universo Contábil*, 1 (2), 23-39.
- Silva, E. L.; Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Takeski, T.; Rezende, W. (2000). *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books.
- Tavares, M. C. (2005). *Gestão Estratégica*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Teles, J.; Lunkes, R. J. (2011). Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. In: Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Contabilidade, 5., 2011, Vitória. *Anais eletrônicos...* Vitória.