

DECLARAÇÕES DE MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS CEM MAIORES EMPRESAS DO BRASIL DE ACORDO COM O ANUÁRIO DA REVISTA EXAME, DE 2020

ORGANIZATIONAL MISSION AND VISION STATEMENTS: AN
ANALYSIS OF THE ONE HUNDRED LARGEST COMPANIES IN
BRAZIL ACCORDING TO THE 2020 EXAME MAGAZINE YEARBOOK

Daniela Leandro Barros de Siqueira

siqueiradaniela@outlook.com

Thiago Gomes de Souza

souza.gthiago@gmail.com

Alba de Oliveira Barbosa

alba.barbosa@paulista.ifpe.edu.br

Alexandre Hochmann Behar

alexandre.behar@paulista.ifpe.edu.br

RESUMO

O planejamento estratégico direciona as empresas no processo decisório. Parte da definição das diretrizes organizacionais é a formulação das declarações de missão e visão. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar os elementos que estruturam as declarações das missões e visões organizacionais das cem maiores empresas do Brasil, tendo como base os estudos abordados por David (2011) e Porto (1997), respectivamente. O processo metodológico classifica-se como de natureza qualitativa baseada na ocorrência e frequência de palavras, com objetivo descritivo e com procedimento categorizado como pesquisa documental. Das cem organizações do universo de estudo, foram analisadas as declarações de missão de 79 empresas e declarações de visão de 53 empresas, nas quais estavam expostas nos sites institucionais. Os dados foram trabalhados por meio de análise de conteúdo. Dentre os principais resultados, observou-se que as categorias mais recorrentes nas declarações de missão organizacional foram “produtos e serviços”, “filosofia” e “clientes”. Já nas declarações de visão organizacional, dentre as palavras mais frequentes sobressaíram “ser”, “melhor”, “empresa”, “clientes” e “valor”.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Missão organizacional. Visão organizacional.

ABSTRACT

Strategic planning guides companies in the decision-making process. Part of setting organizational guidelines is the formulation of mission and vision statements. In this context, the objective of this study was to analyze the elements that structure the mission statements and organizational visions of the one hundred largest companies in Brazil, based on the studies addressed by David (2011) and Porto (1997), respectively. The methodological process is classified as quantitative, with a descriptive objective and with a procedure categorized as documentary research. Of the 100 organizations in the study universe, the mission statements of 79 companies and vision statements of 53 companies were analyzed, in which they were displayed on institutional websites. The data were analyzed through content analysis. Among the main results, it was observed that the most recurrent categories in the organizational mission statements were “products and services”, “philosophy” and “customers”. On the other hand, in the organizational vision statements, among the most frequent words “be”, “better”, “company”, “customers” and “value” stood out.

Keywords: Strategic planning. Organizational mission. Organizational vision.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas num cenário dinâmico e de constantes mudanças. Diante disso, a Administração Estratégica se faz extremamente necessária para a manutenção e sustentabilidade da organização de modo integrado e adaptável ao ambiente externo (Certo *et al.*, 2005). Visto que o planejamento consiste na primeira função da administração e nele são traçados objetivos e estratégias para alcançá-los, é nesta etapa em que são definidas, por exemplo, a missão e a visão, as quais nortearão as ações organizacionais.

Estes construtos se fundem à estruturação organizacional de modo a embasar estratégias voltadas ao direcionamento e concentração eficiente dos esforços, auxiliando a distribuição proporcional das responsabilidades atribuídas às funções, juntamente aos recursos necessários. Tendo em vista que a definição das diretrizes organizacionais é uma das funções da administração estratégica e estas direcionam e focalizam os esforços da organização, a definição da missão organizacional é um fator essencial, pois esta “formalmente expressa facilita o entendimento sobre os rumos da organização” (Certo *et al.*, 2005, p. 50).

Dessa forma, a declaração de missão organizacional funciona como base para minimizar os conflitos entre as metas e objetivos, correlacionados às perspectivas adotadas pela visão organizacional, visto que esta pode ser interpretada como o objetivo vislumbrado mediante o norteio da missão corporativa. Enquanto a missão enfatiza o rumo no qual a organização irá seguir para alcançar seus objetivos, simbolizando a identidade empresarial; a visão representa os objetivos estratégicos a longo prazo. De acordo com Peci e Sobral (2013, p. 201), a visão “é a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, da posição que ela quer ocupar no futuro”.

Nesse ínterim, as declarações de missão refletem positivamente no desenvolvimento organizacional (David; David, 2003), enquanto a visão pode ser compreendida como “um teto invisível que mostra o quanto ainda se pode e se deve

crescer” (Scorsolini-Comin, 2012, p. 330), em que apresenta um aspecto subjetivo de obstáculo no qual pretende-se superar no futuro.

Dessa forma, a missão parametriza a função operacional da empresa, sendo base para a alocação dos recursos; enquanto a visão organizacional funciona como uma diretriz norteadora para os membros da organização direcionada para o futuro. Contudo, observa-se que ambos os elementos podem ser construídos de formas diversas e sob várias perspectivas, sejam estas técnicas, ideológicas, simbólicas, subjetivas, etc. (Irigaray *et al.*, 2016).

Tendo em vista que as organizações atuam não somente no âmbito econômico, a diversidade dos construtos torna-se essencial, uma vez que a atuação empresarial influencia diretamente as esferas sociais e culturais. Dessa forma, as grandes corporações também carregam um espectro simbólico em sua presença na sociedade moderna. Assim, as declarações de missão e visão organizacionais assumem o ápice dos discursos estratégicos no universo corporativo.

Diante do que foi exposto, o artigo tem como objetivo analisar os elementos que estruturam as declarações das missões e visões das cem maiores empresas do Brasil, segundo classificação da Revista Exame, ano 2020. Tal publicação ordena as empresas conforme as vendas líquidas do ano anterior. A escolha do guia Maiores e Melhores, da Revista Exame (2020) partiu da relevância da premiação das maiores corporações brasileiras, vistos os desempenhos organizacionais, responsáveis por conduzir grande parte da economia nacional.

A análise dos construtos foi realizada a partir das declarações de missão e visão organizacionais disponibilizadas nos sites institucionais das empresas que compõem o universo do estudo, tendo como base as pesquisas de David (2011) e Porto (1997). A partir das análises realizadas, o estudo poderá auxiliar, tanto as empresas objeto deste estudo na análise e possível reestruturação de sua missão e visão, bem como outras organizações que estejam no processo de formulação de tais declarações estratégicas.

O artigo divide-se em seis seções, quais sejam: a contextualização ao que tange a temática com base no questionamento norteador do estudo; fundamentação teórica atrelada aos termos associados à missão e visão organizacionais juntamente aos componentes e suas respectivas características; descrição dos procedimentos e metodologia utilizados na construção da pesquisa; narrativa a respeito das análises e dados obtidos no estudo; seguido pelas duas últimas partes, nas quais atribuem-se às considerações e referências basilares para elaboração do artigo.

2 MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAIS

2.1 Reflexões sobre a Missão Organizacional

A Administração Estratégica assegura que a organização esteja em consonância com o ambiente na qual está inserida. No processo de estabelecimento das diretrizes organizacionais, a missão é desenvolvida de modo que reflita a análise dos ambientes interno e externo (Certo *et al.*, 2005), funcionando como norteador de todo o processo de planejamento estratégico (Özdem, 2011).

Harten (2013) traz a missão organizacional sob duas perspectivas teóricas, sendo a primeira retratada através de um viés funcionalista, que expressa fatores baseados na formalidade e racionalidade; e a segunda, como resultado de uma construção social, no qual se sobressaem aspectos subjetivos, como a cultura organizacional. Percebe-se então, que a missão explicita fatores objetivos e

subjetivos visando a racionalidade empresarial, bem como a ideologia por ela partilhada.

Daft (2008, p. 60, tradução nossa¹) afirma que “a declaração de missão comunica aos atuais e futuros funcionários, clientes, investidores, fornecedores e concorrentes o que a organização representa e o que está tentando alcançar”. Assim, a missão se configura como uma das principais ferramentas de comunicação entre a empresa e os *stakeholders*.

Para Peci e Sobral (2013), a missão é a “declaração escrita que descreve a razão de ser da organização, seu propósito, valores, princípios e linhas orientadoras”. De acordo com David (1989, p. 90, tradução nossa²), a declaração de missão “distingue uma organização de outras empresas semelhantes”. Nesse sentido, a missão organizacional é a forma como as empresas transmitem seu propósito para as partes interessadas (Harten, 2013).

Conforme Certo *et al.* (2005), a definição da missão organizacional, além de facilitar o entendimento acerca dos caminhos a serem percorridos, é importante porque auxilia no direcionamento dos esforços organizacionais, evita que a organização oriente-se em vieses incompatíveis, funciona como norteador para alocação de recursos, determina responsabilidades amplas relacionadas às tarefas organizacionais e serve como base para o desdobramento dos objetivos e metas da organização. Nesse sentido, a missão funciona como uma “linha mestra de atuação” que visa alinhar os objetivos de execução com seus pressupostos de criação (Scorsolini-Comin, 2012).

Segundo Certo *et al.* (2005), a visão organizacional sucede a declaração da missão e está inserida no planejamento estratégico na etapa do estabelecimento das diretrizes organizacionais. Ambos os construtos podem sofrer ajustes no decorrer no tempo devido a constante mudança dos ambientes interno e externo e ambições empresariais.

Enquanto a missão faz referência à razão de ser da organização, a visão organizacional consiste na posição em que a organização deseja estar no futuro. Nessa perspectiva, a visão é a “expressão de um sonho relativo a um estado futuro desejado” (Özdem, 2011, p. 1889, tradução nossa³) e deve ser incutida com veemência pelas pessoas que estruturam a corporação (Scorsolini-Comin, 2012).

2.2 Reflexões sobre a Visão Organizacional

A visão empresarial assemelha-se a uma meta no que tange à amplitude de alcance. Porém, as metas são específicas e devem ser cumpridas em prazo determinado, enquanto a visão trata-se do objetivo estabelecido de forma não precisa em termos temporais. No entanto, seu estabelecimento deve criar raízes no contexto e nas dinâmicas sociais, políticas e econômicas cuja organização é concernente.

De acordo com Harten (2013), a visão empresarial traz o indicativo de um futuro pleno e bem sucedido, ressaltando-o de forma ambiciosa e visionária, enfatizando seus focos de excelência. Dentro desse contexto, se faz necessário que

¹ Do original “(...) the mission statement communicates to current and prospective employees, customers, investors, and competitors what the organization stands for and what it is trying to achieve” (DAFT, 2008, p. 60).

² Do original “(...) distinguishes one organization from other similar enterprises” (DAVID, 1989, p. 90).

³ Do original “(...) expression of a dream concerning a future desired state” (ÖZDEM, 2011, p. 1889).

esta declaração motive, inspire, desafie e impulsione a gestão e os funcionários, além de confrontar a capacidade atual da organização no seu ambiente competitivo.

As características de uma boa visão organizacional devem estar respaldadas num patamar futuro desejado. Para isso, a declaração de visão deve ser continuamente orientada pela missão organizacional e pelos valores por ela partilhados, principalmente por meio de aspirações compartilhadas por todas as pessoas que compõem a organização.

Para Bratianu e Balanescu (2008, p. 20, tradução nossa⁴), “visão não é um sonho e não é uma fantasia. É uma projeção idealista do que a empresa pode ser e pode alcançar.” Dado que este elemento da composição organizacional evoca um estímulo, de certo modo, idealista nos indivíduos, pode causar nesses, uma interpretação ilusória de que pode-se alcançar tal visão no espaço temporal curto.

Ao utilizar deste artifício para sugerir que a visão organizacional é um patamar facilmente alcançável, a organização pode gerar a interpretação das relações de trabalho apenas como recurso para alcance dos objetivos organizacionais. Assim, a percepção do real significado e delimitação de tal declaração, pode ocasionar uma abordagem equivocada no que tange a materialidade apresentada nos respectivos discursos (Scorsolini-Comin, 2012).

Dessa forma, a visão pode ser definida como “um olhar em direção ao desconhecido para definir o futuro, que combina fatos atuais, esperanças, sonhos, ameaças e oportunidades” (Özdem, 2011, p. 1889, tradução nossa⁵). Nesse contexto, a visão expressa a perspectiva de um futuro com resultados positivos num cenário dinâmico e incerto. Todavia, esta deve ser factível para que, dessa forma, seja alcançável.

Para sintetizar os conceitos dissertados, o Quadro 1 expõe as principais diferenças entre as declarações apresentadas segundo os autores Certo *et al.* (2005), Daft (2008), David (2011), Harten (2013), Peci e Sobral (2013) e Porto (1997).

Quadro 1 - Principais diferenças entre missão e visão

	Missão	Visão
Pergunta central	O que a organização faz? Qual o seu propósito?	Onde a organização quer chegar? Em quanto tempo?
Conceito geral	Define a razão de ser, o propósito, a atividade finalística desenvolvida pela organização.	Retrata onde a organização deseja ser/estar no futuro.
Espaço temporal	Voltada para o tempo presente direcionando suas ações para o futuro.	Focada no futuro.
Ambiente de análise	Oriunda da análise do ambiente interno, considerando fatores do ambiente externo.	Orientada pelo ambiente externo, considerando fatores do ambiente interno.
Possibilidade de mudança	Pode ser atualizada, todavia	Apresenta menor probabilidade

⁴ Do original “(...) Vision is not a dream and not a fantasy. It is an idealistic projection of what the company might be and might achieve” (BRATIANU; BALANESCU, 2008, p. 20).

⁵ Do original “(...) a look towards the unknown to define the future, which combines current facts, hopes, dreams, threats and opportunities” (ÖZDEM, 2011, p. 1889).

	deve estar alinhada com os valores da organização.	de mudança, porém pode ser atualizada ao longo da evolução da empresa.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Dentro desse contexto, evidenciando a relevância do estudo nesta temática, a missão e visão organizacionais são objeto de estudo de diversos autores, tais como: Desmidt *et al.* (2011), que atribui seus estudos sobre a relação do desempenho em função do propósito organizacional; Lugoboni *et al.* (2019), em que obtém sua perspectiva de formulação adequada dos elementos à viabilidade da estratégia optada; e Ossanes, Michelon e Lunkes (2017), que trazem consigo uma linha composta por aspectos voltados para o embasamento teórico em suas abordagens; bem como, David (2011), que indica nove categorias de elementos que estruturam uma missão eficaz e Porto (1997), que traça orientações para a construção da visão organizacional; dentre outros autores, sendo David (2011) e Porto (1997) bases para análise dos conteúdos das declarações, devido a completude dos estudos dos autores acerca do tema.

Expostos os conceitos acerca da missão e visão organizacionais e suas principais diferenças, a próxima seção explicita os componentes e características relevantes que devem estar presentes nestes construtos, de acordo com David (2011) e Porto (1997).

3 METODOLOGIA

O estudo proposto neste artigo visa analisar os componentes e características das declarações de missão e visão das cem maiores empresas do Brasil. A abordagem do referido trabalho, no que diz respeito à colocação no ranking, acende à publicação apresentada na Revista Exame Melhores e Maiores, do ano de 2020, baseado nas vendas líquidas do ano anterior, tendo o ranking sido escolhido em virtude do relevante papel das empresas no mercado nacional.

Tendo em vista que, para análise dos elementos que estruturam as declarações de missão e visão, bem como a categorização dos mesmos, a interpretação dos autores acerca do estudo proposto e a utilização de técnicas matemáticas são de suma importância por serem complementares e possibilitarem melhor entendimento das variáveis em estudo, classificando o processo metodológico como de natureza qualitativa baseada na ocorrência e frequência de palavras.

Esta classificação se dá vista a importância da interpretação parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo, como também a utilização de dados quantitativos, que permite a mensuração de grandezas por meio de números, viabilizando a análise de dados por meio de técnicas matemáticas e estatísticas (Pereira *et al.*, 2018).

O objetivo é classificado como descritivo, pois “questionam o que pode ser descrito e explicado cientificamente sobre o assunto em seus aspectos externos e quantitativos, porém, de forma superficial. Profundo na perspectiva interna e qualitativa (Idem)”, conforme Alyrio (2009, p. 156).

O procedimento categorizado como pesquisa documental, uma vez que serão utilizadas fontes escritas, secundárias e contemporâneas já tornadas públicas,

disponibilizadas nos sites institucionais das empresas, relacionadas ao tema em estudo (Marconi; Lakatos, 2003).

O método de análise utilizado no estudo corresponde à análise de conteúdo, que “tem por objetivo classificar o conteúdo dos textos alocando as declarações, sentenças ou palavras a um sistema de categorias” (Flick, 2013, p. 134). A coleta de dados foi realizada nas declarações de missão e visão colhidas nos sites das referidas empresas entre os meses de maio e junho de 2021. A seguir, o Quadro 2 apresenta o universo das 100 empresas selecionadas para a realização do estudo com suas respectivas posições no ranking.

Quadro 2 - Ranking das 100 maiores empresas, de acordo com a Revista Exame

Nº	Empresa	Nº	Empresa
1	Petrobras	51	Copersucar-Cooperativa
2	Petrobras Distribuidora	52	CSN Mineração
3	Vale	53	CRBS
4	Raízen Combustíveis	54	Oi Móvel
5	Ipiranga	55	General Motors
6	Cargill Agrícola	56	CPFL Paulista
7	ADM	57	Gavilon do Brasil
8	Vivo	58	Copel Distribuição
9	Atacadão	59	Mosaic
10	Braskem	60	Gerdau Aços Longos
11	Claro	61	Klabin
12	Bunge	62	Coelba
13	FCA Automóveis	63	Petróleo Sabbá
14	Shell Brasil	64	Aurora Alimentos
15	JBS	65	Marfrig
16	BRF	66	Globo
17	Assaí Atacadista	67	Latam Airlines Brasil
18	Cervejaria Ambev	68	Comgás
19	ArcelorMittal Brasil	69	Mercedes-Benz
20	GPA	70	Cofco Brasil
21	Via Varejo	71	Honda Automóveis
22	Volkswagen	72	Ternium Brasil
23	Amil	73	C. Vale
24	Samsung	74	Minerva Foods
25	JBS Foods	75	Furnas
26	Louis Dreyfus Company	76	CBMM
27	Suzano Papel e Celulose	77	Copersucar
28	Magazine Luiza	78	Bayer

29	Correios	79	Localiza
30	Sabesp	80	Rede D'Or São Luiz
31	TIM	81	Saint-Gobain
32	RD	82	Unilever Brasil
33	Amaggi Commodities	83	Petrogal Brasil
34	Cemig Distribuição	84	Gol
35	Toyota	85	RGE
36	Grupo Big	86	Moto Honda
37	Enel Distribuição São Paulo	87	Lojas Renner
38	Yara Brasil	88	Havan
39	Itaipu Binacional	89	Celesc
40	Coamo	90	Gerdau Açominas
41	Renault	91	Novelis
42	Carrefour	92	Transpetro
43	Ale Combustíveis	93	Raizen Energia
44	Usiminas	94	Volkswagen Caminhões e Ônibus
45	Spal	95	Cencosud
46	Basf	96	Blueway
47	Lojas Americanas	97	NotreDame Intermédica
48	Syngenta	98	Ford
49	Light Sesa	99	LG-SP
50	CSN	100	Elektro Redes

Fonte: Elaboração própria (2020).

Para a organização dos dados coletados, foi elaborada uma planilha eletrônica através da plataforma Planilhas Google, que agrupa as seguintes categorias de informação sobre as empresas: a posição ocupada no ranking conforme as receitas líquidas, a sede, setor de atuação, declaração de missão e declaração de visão. Para uma análise em termos quantitativos, foi elaborado um quadro resumo que demonstra a quantidade de organizações que possuem a declaração de missão, a declaração de visão, como também a quantidade referente àquelas que detêm ambas ou apenas um dos construtos.

A partir da coleta e organização dos dados, o estudo se propõe a analisar as declarações de missão organizacional fundamentado nas categorias identificadas por David (2011), quais sejam: (1) Clientes, (2) Produtos e serviços, (3) Localização, (4) Tecnologia, (5) Preocupação com a sobrevivência, (6) Filosofia, (7) Autoconceito, (8) Preocupação com a imagem pública e (9) Preocupação com os funcionários, conforme exposto no Quadro 3.

Tendo em vista que a declaração da visão organizacional é formulada através da expectativa de onde a organização deseja estar e parte da projeção idealista do estado futuro desejado, não foram considerados critérios baseados em categorias específicas de informação para a sua formulação. Dentro desse contexto, a

orientação para a análise a ser utilizada é que esta declaração seja orientada para o futuro, objetiva e sucinta, conforme orienta Porto (1997).

Para a realização da contagem das palavras para obtenção das respectivas frequências, serão utilizadas as ferramentas Planilhas Google e Microsoft Excel. Os dados serão organizados por meio de tabelas, nas quais, algumas delas estarão expostas nas próximas sessões do artigo.

3.1 Elementos estruturantes da Missão e da Visão

As declarações de missão e visão organizacionais são itens importantes do planejamento estratégico nos quais diversos autores buscam estabelecer como devem ser as suas composições. Visto que tais construtos moldam e orientam as ações organizacionais, cada organização definirá suas declarações de missão e visão de forma objetiva e racional trazendo uma perspectiva subjetiva e simbólica.

De acordo com Daft (2008), a missão define as operações empresariais e podem trazer aspectos como os valores, mercados e os clientes. Para David (2011), a missão deve contemplar o propósito, clientes, produtos ou serviços, mercado, filosofia e tecnologia. Para Özdem (2011), uma boa declaração de visão deve abordar uma particularidade da organização de modo que a distingue das demais e considere as ações planejadas para os ambientes interno e externo visando o alcance dos objetivos.

David (2011) afirma que as declarações de missão organizacional podem variar em extensão, conteúdo, formato e especificidades. Ainda de acordo com o autor, uma declaração de missão eficaz deve ser composta por nove tópicos, quais sejam: clientes, produtos ou serviços, localização, tecnologia, preocupação com a sobrevivência, filosofia, autoconceito, preocupação com a imagem pública e preocupação com os funcionários. Tais tópicos servem como base para o desenvolvimento e estruturação da missão organizacional, nos quais serão apresentados e definidos no quadro a seguir.

Quadro 3 - Tópicos estruturais da declaração de missão organizacional, conforme David (2011)

Tópico	Definição
1. Clientes	Apresenta os clientes da organização
2. Produtos ou serviços	Apresenta os produtos e/ou serviços oferecidos
3. Localização	Define, geograficamente, a área de atuação empresarial
4. Tecnologia	Define a tecnologia aplicada
5. Preocupação com a sobrevivência	Apresenta o comprometimento empresarial com o crescimento e solidez financeira
6. Filosofia	Apresenta as crenças básicas, valores, aspirações e prioridades éticas
7. Autoconceito	Define o diferencial competitivo e principais vantagens competitivas

8. Preocupação com a imagem pública	Assume as responsabilidades públicas relacionadas à imagem empresarial
9. Preocupação com os funcionários	Apresenta o comportamento empresarial perante seus funcionários

Fonte: Elaboração própria (2011).

Tendo em vista que a visão organizacional reflete um destino específico vislumbrado por cada organização, não foram identificados elementos chave para a construção da declaração de visão organizacional. Dessa forma, não há uma fórmula para arquitetar a declaração de visão. Contudo, Porto (1997) orienta que a declaração de visão organizacional retrate um estado futuro desejado, oriente-se para o longo prazo, tenha uma descrição clara, esteja alinhada aos valores centrais da organização, seja inspiradora e impulsionadora, proveja a focalização e alinhamento, não necessite de maiores explicações e confronte padrões atuais.

Inúmeras autoridades apontam como as declarações de Missão e Visão devem ser compostas, levando em consideração seus elementos constitutivos, suas perspectivas e compreensão sobre a temática. Uma vez que estes preocupam-se com a institucionalização das declarações discutidas neste trabalho, expressam um senso de importância relativo à oficialização sobre a forma de “existir” e de “sonhar” para com os seus colaboradores. Pois, a formalização correlacionada à disseminação por meio de canais de comunicação oficiais e adequados, proporciona a facilitação do processo de assimilação e identificação das diretrizes organizacionais com as atividades cotidianas.

Assim expostos os procedimentos metodológicos, a próxima seção do artigo consiste na descrição e análise dos dados. A priori, será realizada a caracterização das empresas selecionadas para o estudo e, posteriormente, as análises das declarações de missão e visão organizacionais.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

As empresas selecionadas para o estudo foram selecionadas em ordem decrescente de receita líquida, conforme anuário Maiores e Melhores, de 2020, da Revista Exame. O anuário apresenta uma análise detalhada do desempenho das empresas brasileiras, classificando-as de acordo com critérios como receita líquida, lucro líquido, patrimônio, rentabilidade, dentre outros indicadores. O principal propósito do anuário é oferecer uma análise detalhada e atualizada do cenário empresarial, tornando-se amplamente reconhecido como uma referência no mercado.

A atual seção abordará, a priori, os setores nos quais as organizações presentes no estudo atuam. Em seguida, na subseção referente às declarações de missão organizacional, serão analisados os termos mais recorrentes juntamente à respectiva análise de frequência de tais termos, seguido da relação entre as organizações e as categorias presentes em seus construtos, finalizando com a análise estrutural de algumas declarações de missão.

Das 100 empresas selecionadas para a realização do estudo, 79 apresentaram sua declaração de missão, enquanto 53 apresentaram sua declaração de visão. A seguir, o Quadro 4 apresenta essas empresas de acordo com as respectivas posições ocupadas no ranking, conforme expostas no Quadro 2.

Quadro 4. Empresas selecionadas para o estudo

Declarações	Organizações que possuem
Missão	1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 95, 97, 98, 100
Visão	1, 2, 3, 6, 10, 12, 13, 18, 26, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 50, 51, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 69, 73, 75, 77, 80, 82, 83, 84, 85, 89, 90, 92, 97, 98, 100

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentro do universo das empresas selecionadas, 18 não possuíam pelo menos um dos construtos explícitos em seus sites institucionais ou tinham suas declarações associadas aos grupos empresariais aos quais pertencem. Por estes motivos, foram excluídas do estudo e serão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5. Empresas excluídas do estudo

Nº	Empresa	Nº	Empresa
5	Ipiranga	53	CRBS
7	ADM	55	General Motors
9	Atacadão	63	Petróleo Sabbá
11	Claro	71	Honda Automóveis
14	Shell Brasil	76	CBMM
17	Assaí Atacadista	86	Moto Honda
22	Volkswagen	94	Volkswagen Caminhões e Ônibus
45	Spal	96	Blueway
52	CSN Mineração	99	LG-SP

Fonte: Dados da pesquisa.

Das organizações selecionadas para o estudo, ou seja, aquelas que possuem pelo menos uma das declarações expostas, observou-se que mais de 40% delas concentram-se nos setores de energia, transporte e bens de consumo, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Classificação das empresas por setor

Setor	Frequência Relativa
Energia	18,29%
Varejo	12,20%
Bens de Consumo	9,76%
Atacado	8,54%
Siderurgia e Metalurgia	8,54%
Produção Agropecuária	7,32%
Química e Petroquímica	7,32%
Autoindústria	6,10%
Serviços de Saúde	3,66%
Telecomunicações	3,66%
Transporte	3,66%
Papel e Celulose	2,44%
Serviços	2,44%
Comunicações	1,22%
Eletroeletrônicos	1,22%
Indústria da Construção	1,22%
Infraestrutura	1,22%
Mineração	1,22%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A subseção seguinte abordará as declarações de missão organizacional, na qual serão apresentadas as palavras mais frequentes em tais declarações, bem como a relação de tais termos com as categorias mencionadas por David (2011), conforme Quadro 2. A subseção finaliza com a análise de algumas declarações de missão organizacional.

4.1 Declaração de Missão Organizacional

As declarações de missão organizacional foram analisadas de acordo com a frequência absoluta de palavras únicas com o intuito de identificar os termos e, posteriormente, as categorias nas quais tais palavras pertencem referente ao estudo de David (2011). Para a obtenção das frequências das palavras, foi utilizada a planilha eletrônica Planilhas Google.

Tendo como objetivo a quantificação dos dados qualitativos (Pereira *et al.*, 2018) relacionados às categorias julgadas como essenciais para a construção da declaração de missão organizacional, por David (2011), foi utilizada a análise de conteúdo.

Para a realização do estudo, foram excluídas as palavras pertencentes às classes gramaticais: advérbio, artigo, conjunção, interjeição, numeral, preposição e pronome. Desta forma, foram analisados os termos classificados como adjetivo, substantivo e verbo, totalizando 610 palavras únicas, das quais, foram analisadas as 10 primeiras em ordem decrescente de frequência, expostas no Quadro 7.

Quadro 7 - Palavras recorrentes nas declarações de missão

Palavra	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
peessoas	26	15,48%
sustentável	23	13,69%
vida	21	12,50%
energia	16	9,52%
melhor	16	9,52%
forma	14	8,33%
futuro	13	7,74%
serviços	13	7,74%
valor	13	7,74%
clientes	13	7,74%
Total	168	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da análise realizada, observa-se que o termo “peessoas” foi o mais recorrente nas declarações de missão das empresas analisadas, o que demonstra o interesse das organizações em enfatizar a relevância dos clientes para a sua sobrevivência. Ressalta-se que esse termo também pode estar vinculado à categoria “preocupação com os funcionários”. Diante dessas duas possibilidades, foram analisadas e interpretadas as declarações de missão nas quais esse termo esteve presente para posterior categorização. A palavra “clientes” também aparece na análise. Juntas, “peessoas” e “clientes”, somam um total de 23,22%. Conforme David (2011), a categoria “clientes” é fundamental para a construção da missão organizacional, como pode ser visto no Quadro 2.

A expressão “sustentável” aparece em seguida com 13,69%. Salienta-se que, o quesito sustentabilidade e desenvolvimento sustentável vai além da esfera ambiental, levando em consideração a responsabilidade socioambiental e econômica das organizações.

Vocábulos como “vida”, “futuro” e “valor” sobressaíram na análise com 12,50%, 7,74% e 7,74% respectivamente, refletindo a filosofia das empresas e seus interesses acerca da preocupação com a imagem pública, conforme David (2011). Tendo em vista o macroambiente organizacional, é possível perceber que o cenário mercadológico atual tem exigido das corporações maior responsabilidade econômica, social e ambiental. Dessa forma, aspectos negativos relacionados a

estes pilares tendem a suscitar insatisfação e descrédito por parte da sociedade. Assim, o surgimento destas palavras reflete a preocupação empresarial com a responsabilidade social em gerar desenvolvimento e valor ao público.

Em seguida, o vocábulo “energia” encontra-se na relação dos termos mais frequentes. Atentando para o fato de que 18,29% das empresas analisadas pertencem a este setor, conforme o Quadro 6, já havia a expectativa de aparecimento do vocábulo na análise. Ressalta-se que, “energia” reflete a categoria “produtos e serviços”, na qual David (2011) considera como um dos elementos essenciais que deve estar presente na declaração de missão organizacional.

Subsequente, o termo “melhor” aparece refletindo o “autoconceito” (David, 2011) das organizações diante do mercado. Visto que a declaração de missão organizacional expõe fatores objetivos, que refletem a racionalidade corporativa, bem como fatores subjetivos, compartilhando sua ideologia, através do vocábulo “melhor”, as empresas expõem seus principais diferenciais e vantagens competitivas.

Dentre as palavras que se enquadram na categoria “produtos e serviços” (David, 2011), outro termo que emergiu no ranking das palavras mais recorrentes foi “serviços”, apesar de apenas 2,44% das empresas atuarem neste setor, conforme exposto no Quadro 6. Em contrapartida, de acordo com o Quadro 8, a categoria “produtos e serviços” foi a mais presente nas declarações de missão organizacional. Isso se deve ao fato das organizações utilizarem este construto como elemento comunicativo, expondo os produtos e serviços por elas ofertados. Concordando com David (2011), Daft (2008) afirma que a declaração de missão serve como ferramenta de comunicação com *stakeholders* internos e externos.

Durante a análise, observou-se que alguns elementos constitutivos foram mais recorrentes que outros. O Quadro 8 expõe os elementos constitutivos mais recorrentes nas declarações analisadas.

Quadro 8 - Construtos relevantes para a declaração de missão organizacional

Categorias	Frequência Relativa
Produtos e serviços	64%
Filosofia	51%
Clientes	49%
Autoconceito	41%
Preocupação com a imagem pública	24%
Localização	17%
Preocupação com a sobrevivência	15%
Preocupação com os funcionários	14%
Tecnologia	7%

Fonte: Elaboração própria, a partir de David (2011).

Através do quadro, é possível perceber que mais da metade das empresas analisadas possuem as categorias “produtos e serviços” e “filosofia” em suas declarações de missão e quase metade citaram os clientes em suas declarações de missão. A categoria “tecnologia” foi a menos citada, aparecendo 50% menos que a categoria antecedente.

Relacionando os dados obtidos através da análise das frequências das palavras (Quadro 7) e dos elementos constitutivos por organização (Quadro 8), percebe-se que, a palavra “pessoas” e a categoria “clientes” posicionam-se de forma preponderante no ranking, visto que estão intrinsecamente correlacionadas. A situação se repete com “energia” e “produtos e serviços”. Em relação ao termo “melhor” e a categoria “autoconceito”, ambos ocupam posições próximas no ranking.

No Quadro 9, são expostas as empresas selecionadas para o estudo relacionadas às respectivas categorias presentes em suas declarações de missão organizacional, identificadas através da sua posição correspondente no ranking (Quadro 3).

Quadro 9 - Elementos constitutivos por organização

Categorias	Empresas que Incluem a Categoria
(1) Clientes	2; 4; 8; 10; 13; 15; 16; 18; 20; 21; 23; 24; 25; 29; 32; 34; 35; 36; 37; 40; 41; 42; 43; 44; 47; 48; 49; 56; 57; 60; 61; 62; 65; 66; 67; 68; 69; 70; 72; 73; 75; 79; 80; 83; 90; 93; 97; 98; 100
(2) Produtos e serviços	2; 4; 8; 10; 12; 13; 15; 16; 18; 19; 21; 24; 25; 29; 30; 32; 34; 35; 36; 37; 39; 40; 41; 43; 44; 46; 49; 51; 56; 58; 59; 62; 64; 65; 66; 68; 69; 73; 74; 77; 80; 83; 85; 89; 93; 95; 97; 98
(3) Localização	12; 16; 35; 38; 39; 43; 48; 56; 59; 62; 64; 65; 67; 69; 74; 95; 98
(4) Tecnologia	4; 20; 24; 31; 37; 78; 93
(5) Preocupação com a sobrevivência	15; 25; 36; 37; 42; 43; 44; 56; 57; 61; 62; 70; 90; 95; 100
(6) Filosofia	1; 3; 4; 8; 10; 12; 13; 16; 20; 29; 31; 33; 34; 35; 36; 38; 39; 40; 41; 42; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 56; 57; 58; 60; 61; 62; 64; 65; 66; 67; 68; 69; 70; 72; 74; 75; 77; 80; 85; 89; 90; 91; 93; 97; 100
(7) Autoconceito	1; 4; 19; 20; 21; 24; 28; 29; 34; 35; 36; 39; 41; 42; 44; 47; 48; 49; 50; 51; 56; 57; 60; 62; 64; 65; 66; 67; 68; 69; 72; 73; 77; 80; 83; 85; 89; 93; 95; 97; 98
(8) Preocupação com a imagem pública	6; 13; 18; 28; 30; 33; 35; 39; 44; 48; 51; 56; 60; 61; 62; 65; 68; 72; 77; 85; 90; 95; 98; 100
(9) Preocupação com os funcionários	6; 15; 20; 24; 25; 36; 44; 56; 57; 61; 70; 80; 90; 95

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 9, há organizações que possuem mais categorias em suas declarações de missão quando comparadas às demais. A seguir, serão

analisadas declarações que se encontram nos extremos, quais sejam: Suzano Papel e Celulose, Oi Móvel, Saint-Gobain, Gol, Lojas Renner e Havan, que apresentaram ausência de todas as categorias; Vale, que apresentou apenas uma das categorias; Coelba, que expôs sete das nove categorias; e CPFL Paulista, que teve ausência de apenas uma categoria, sendo a empresa que obteve mais elementos em sua declaração de missão dentre as empresas analisadas.

(27) **Suzano Papel e Celulose** (Papel e Celulose): “Renovar a vida a partir da árvore.”

(54) **Oi Móvel** (Telecomunicações): “Criar novos futuros, levando a vida digital para todos.”

(81) **Saint-Gobain** (Indústria da Construção): “Fazendo do mundo um lar melhor.” (tradução nossa⁶)

(84) **Gol** (Transporte): “Ser a primeira para todos.”

(87) **Lojas Renner** (Varejo): “Encantar a todos é a nossa realização.”

(88) **Havan** (Varejo): “Surpreender e encantar a todos.”

As empresas 27, 54, 81, 84, 87 3 88 possuem declarações de missão que demonstram a ausência de todos os elementos constitutivos julgados como relevantes por David (2011), são elas: Suzano Papel e Celulose, Oi Móvel, Saint-Gobain, Lojas Renner e Havan. Dessa forma, não há como identificar a quais negócios as declarações pertencem.

Esta situação vai de encontro a uma das principais funções da missão organizacional: distinguir o negócio perante o público. Além desta implicação, a ausência dos elementos supracitados não permite que a intenção estratégica se mostre clara para os *stakeholders*. Conforme Daft (2008), a intenção estratégica relaciona-se com três aspectos, quais sejam: a missão, a competência central e a vantagem competitiva. Esta tríade provisiona foco nas ações da gestão. Contudo, se a declaração de missão organizacional não for bem definida, os recursos organizacionais não serão direcionados a um objetivo geral.

A empresa posicionada no terceiro lugar do ranking, apresenta apenas uma categoria em sua declaração de missão, qual seja: (6) Filosofia. Percebe-se que, desta forma, este construto foi elaborado de forma vaga, não permitindo a inferência de informações relevantes acerca da empresa, como por exemplo, o produto ou serviço ofertado e, até mesmo, o ramo do qual pertence o negócio. Nesta declaração, oito elementos ficaram ausentes: (1) Clientes; (2) Produtos e serviços; (3) Localização; (4) Tecnologia; (5) Preocupação com a sobrevivência; (7)

⁶ Do original “Making the world a better home.” SAINT-GOBAIN. **Nosso Propósito**. Disponível em: <<https://www.saint-gobain.com.br/nosso-proposito>>. Tradução nossa.

Autoconceito; (8) Preocupação com a imagem pública; e (9) Preocupação com os funcionários.

(3) **Vale** (Mineração): “Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável (6).”

Tendo em vista que a declaração de missão designa as metas e os objetivos a serem alcançados por meio das ações operacionais, a escassez de elementos que estruturam o referido construto não fornece direcionamento para a tomada de decisões no curto prazo. Desta forma, esta situação corrobora a inconsistência na focalização dos esforços organizacionais em busca de um objetivo comum.

(62) **Coelba** (Energia): “Fornecer energia (2) com segurança (6) para o crescimento do estado da Bahia (3). Age consciente (7) de que seu crescimento está atrelado ao desenvolvimento do estado da Bahia (3) e de toda a sociedade (1). Alinhada com os objetivos da Neoenergia, a empresa adota um modelo de gestão socialmente responsável (8) em todas as suas atividades, visando à criação de valor (8) para o negócio (5) e à contribuição para uma sociedade sustentável (6).”

A declaração da empresa 62 apresentou sete elementos constitutivos em sua declaração de missão: (1) Clientes; (2) Produtos e serviços; (3) Localização; (5) Preocupação com a sobrevivência; (6) Filosofia; (7) Autoconceito; e (8) Preocupação com a imagem pública. Desse modo, ficaram ausentes as categorias (4) Tecnologia e (9) Preocupação com os funcionários.

Apesar de não possuir todos os nove elementos em sua declaração, percebe-se que a empresa 62 consegue transmitir de forma clara e objetiva o propósito organizacional. Tendo em vista que cada organização possui um propósito único, tal particularidade deve ser refletida através da declaração de missão organizacional. A elaboração de uma declaração de missão clara proporciona um senso de propósito num nível elevado (David, 1989), funcionando como elemento motivador para o alcance dos objetivos.

(56) **CPFL Paulista** (Energia): “Fornecemos energia (2) sustentável (6), acessível (6) e confiável (7) em todos os momentos, tornando a vida das pessoas (1) mais segura (6), saudável (6) e próspera nas regiões onde operamos (3). Promovemos o crescimento do nosso negócio (5) de uma maneira mais estratégica (7) e competitiva (7), mantendo a sua dinâmica e vitalidade (7), e criamos uma cultura corporativa (6) internacional (3) que segue padrões (7) e respeita a diversidade (6) ao mesmo tempo que fortalece o nosso legado (8). Proporcionamos igualdade de oportunidades para todos os colaboradores (9), atraindo talentos para a CPFL.”

A empresa 56, apresentou oito dos nove elementos: (1) Clientes; (2) Produção e serviços; (3) Localização; (5) Preocupação com a sobrevivência; (6) Filosofia; (7) Autoconceito; (8) Preocupação com a imagem pública; e (9) Preocupação com os funcionários. O único elemento ausente foi (4) Tecnologia.

Percebe-se, tal qual o exemplo anterior, a categoria (4) Tecnologia não foi evidenciada, mesmo nas empresas que apresentaram mais elementos em sua missão. A ausência dessa categoria é refletida no Quadro 8, que aponta (4) Tecnologia como o elemento menos frequente nas declarações de missão das empresas analisadas.

A subseção seguinte abordará as declarações de visão organizacional, na qual serão apresentadas as palavras mais frequentes em tais declarações, bem como a análise de termos específicos que remetem às ambições das empresas. A seção finaliza com a análise de algumas declarações de visão organizacional.

4.2 Declaração de Visão Organizacional

De natureza igual às declarações de missão organizacional, as declarações de visão foram analisadas por meio de uma base de dados elaborada em planilha eletrônica. Após obtenção das frequências absolutas e relativas das palavras e exclusão das classes gramaticais: advérbio, artigo, conjunção, interjeição, numeral, preposição e pronome, obteve-se 400 palavras únicas. Dentre elas, foram analisados os 10 primeiros vocábulos em ordem decrescente de frequência, conforme exposto no Quadro 10.

Quadro 10 - Palavras recorrentes nas declarações de visão

Palavra	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
ser	37	23,72%
melhor	18	11,54%
empresa	18	11,54%
clientes	16	10,26%
valor	12	7,69%
pessoas	12	7,69%
é	11	7,05%
referência	11	7,05%
serviços	11	7,05%
energia	10	6,41%
Total	168	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado no Quadro 10, “ser” foi a palavra mais frequente nas declarações de visão organizacional. Visto que este vocábulo transmite a ideia de ter identidade ou estar em determinada situação, já era esperado que esta palavra estivesse dentre as mais presentes nas declarações das empresas analisadas, conforme orienta Porto (1997).

Os vocábulos “melhor” e “referência” emergiram na análise, refletindo as aspirações organizacionais. “Clientes” e “pessoas” também se fizeram presentes, remetendo o desejo das empresas relativo ao atendimento das necessidades do seu público alvo, bem como à percepção do mercado em relação à organização.

Conforme abordado no referencial teórico, não foram identificados elementos chave para a construção da declaração de visão organizacional. Em virtude disto, para a realização da análise das declarações de visão, os parâmetros estabelecidos foram que estes construtos sejam orientados para o futuro, objetivos e sucintos. Isto posto, observou-se que, das 100 empresas analisadas, 39% delas possuem estas características em suas declarações, 14% não apresentaram estas características e 47% não possuem as declarações de visão organizacional expostas em seus sites institucionais.

Partindo para a análise de conteúdo deste construto, das 53 empresas que continham as declarações de visão organizacional expostas em seus sites institucionais, 33 delas apresentaram termos que direcionaram aos desejos de ser: líder, maior, melhor, protagonista, reconhecida e referência. A seguir, no Quadro 11, serão expostas as palavras supracitadas relacionadas às organizações.

Quadro 11 - Termos que refletem os desejos por organização

Termo	Organizações
Líder	10; 51; 54; 77; 98
Maior	56
Melhor	1; 2; 28; 34; 36; 40; 47; 49; 73; 84; 92
Protagonista	97
Reconhecida	43; 50; 65; 89
Referência	13; 30; 33; 44; 58; 61; 64; 69; 80; 90; 100

Fonte: Dados da pesquisa.

Como citado anteriormente, 14 empresas não apresentaram declarações de visão organizacional orientadas para o futuro, objetivas e sucintas. A seguir, serão expostos alguns exemplos.

(6) **Cargill Agrícola** (Bens de consumo): “Criar valores diferenciados.”

A empresa situada na sexta posição do ranking apresenta uma declaração de visão que não atende aos requisitos fundamentais deste construto. Apesar de ser objetivo e sucinto, através dele não é possível perceber a focalização no futuro da organização.

(51) **Copersucar-Cooperativa** (Produção Agropecuária): “Líder no suprimento global de açúcar e etanol, com participação de 30% da produção nacional de cana-de-açúcar. Tem presença relevante nos principais mercados mundiais e é comprometida com o sucesso dos clientes. Sua marca é reconhecida como global player. Seus profissionais são diferenciados por sua visão de negócio e competências voltadas para a criação de valor.”

A organização 51, do ramo de produção agropecuária, apresenta uma declaração de visão pautada nas atividades gerenciais, voltada para o presente, ou

seja, onde a empresa está no momento atual. Segundo Porto (1997), uma das características essenciais que deve estar presente na declaração de visão organizacional é o confronto dos padrões atuais. Desse modo, esta declaração não expõe as ambições empresariais, pois não demonstra o anseio de ir além da aptidão organizacional no cenário atual nem em relação ao macroambiente e seus concorrentes.

(85) **RGE** (Energia): “Energia é essencial ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento da sociedade. Nós acreditamos que produzir e utilizar energia de forma sustentável é vital para o futuro da humanidade.”

Tal qual, a empresa anterior, a organização 85 não traduz seus interesses futuros na declaração de visão, voltando seu discurso para as atribuições rotineiras da empresa. À vista disso, não há a exposição de percepção de futuro, que é um dos principais objetivos da visão organizacional.

Porto (1997) defende que a visão organizacional deve estar pautada no estado futuro desejado, que aglutina sonhos e ambições, retratando um destino específico particular de cada organização. Visto isso, percebe-se que as declarações de visão organizacional das empresas suprarreferidas vão de encontro com as características essenciais deste construto. Dessa forma, tais declarações não expressam a perspectiva de futuro, que é um dos seus principais objetivos.

Para que a declaração de visão organizacional atinja seu objetivo é sugerido que esta apresente as características orientadas por Porto (1997), pois, é através dela que o processo decisório é orientado a fim de preencher a lacuna entre o estado presente e estado futuro no qual a organização pretende chegar.

Ao relacionar os termos da visão que direcionaram aos desejos de ser com as categorias da missão organizacional (David, 2011), foi perceptível a unanimidade da presença de expressões voltadas ao “autoconceito” corporativo. Ao passo que o autoconceito apareceu em 41% das declarações de missão analisadas, conforme apresentado no Quadro 8; 100% das declarações de visão possuem termos elencados a esta categoria.

A diferença entre a quantidade de vezes que a categoria “autoconceito” aparece nas missões e visões organizacionais se dá devido a alguns motivos. A declaração de missão reflete a razão de ser e traz a categoria “produtos e serviços” como a categoria mais recorrente. Isso se deve ao fato de que essa declaração está diretamente voltada ao tempo presente, tendo como um dos principais objetivos comunicar aos seus *stakeholders* o propósito fundamental da sua existência, seus principais objetivos e como pretende alcançá-los.

Por conseguinte, as declarações de visão analisadas, em unanimidade, apresentaram termos ligados ao autoconceito organizacional, em virtude desse construto estar intimamente ligado ao desejo de ser, ressaltando a percepção que a organização tem de si mesma. Além disso, a visão organizacional salienta os objetivos de longo prazo e o compromisso com a excelência, estabelecendo o direcionamento estratégico e a diferenciação da organização no mercado. Em função disso, o autoconceito emerge em todas as declarações de visão, enquanto aparece em apenas 41% das declarações de missão, conforme exposto no Quadro 8. Na próxima seção serão apresentadas as conclusões, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar os elementos que estruturam as declarações das missões e visões organizacionais das cem maiores corporações do Brasil. Para tal, utilizou-se a classificação da Revista Exame, ano 2020, da editora Abril, que ordena as empresas conforme as vendas líquidas do ano precedente. A análise dos construtos fundamentaram-se nas categorias e aspectos julgados como essenciais por David (2011) e Porto (1997).

Entendida como a razão de ser, ou seja, seu propósito, a missão organizacional é um dos principais elementos de comunicação entre a corporação e os *stakeholders* (DAFT, 2008) e, segundo David (2011), para que este construto seja eficaz, deve ser estruturado por nove categorias essenciais, quais sejam: clientes, produtos ou serviços, localização, tecnologia, preocupação com a sobrevivência, filosofia, autoconceito, preocupação com a imagem pública e preocupação com os funcionários.

Na declaração de missão organizacional, as palavras mais recorrentes foram “pessoas”, “sustentável”, “vida”, “energia”, “melhor”, “forma”, “futuro”, “serviços”, “valor” e “clientes”, em ordem descendente. Dentre estes vocábulos, “vida”, “futuro” e “valor” totalizaram 27,98%, refletindo a filosofia das empresas, sendo esta a segunda categoria mais presente neste construto.

Das nove categorias essenciais para a declaração de missão organizacional, a categoria mais frequente foi “produtos e serviços”, seguida de “filosofia”, “clientes” e “autoconceito”, estando presentes em mais de 40% das declarações. Já “preocupação com a imagem pública”, “localização”, “preocupação com a sobrevivência”, “preocupação com os funcionários” e “tecnologia”, apareceram menos, entre 7% e 24% das declarações.

As categorias “preocupação com os funcionários” e “tecnologia” foram as que menos apareceram, com 14% e 7%, respectivamente. Desse modo, nota-se a falta de atenção perante dois elementos essenciais para o funcionamento e crescimento empresarial. Visto que o sucesso da organização está cada vez mais atrelado ao fator humano, às tecnologias e inovações, as duas categorias em questão poderiam ser vislumbradas pelas missões organizacionais das corporações, tendo em vista a importância para o alcance dos objetivos estabelecidos.

A declaração de visão organizacional retrata em que patamar a organização pretende chegar, projetando um futuro pleno e bem sucedido (HARTEN, 2013). Dessa forma, orienta-se que a declaração seja voltada para o futuro, reflita uma visão de longo prazo, seja clara, sucinta, inspiradora, não necessite de maiores explicações e confronte padrões atuais (PORTO, 1997).

Em relação às declarações de visão organizacional, as palavras mais frequentes foram “ser”, “melhor”, “empresa”, “clientes”, “valor”, “pessoas”, “é”, “referência”, “serviços” e “energia”. Além disso, algumas empresas apresentaram termos que refletem o desejo de ser, tais como: “líder”, “maior”, “melhor”, “protagonista”, “reconhecida” e “referência”.

Acerca das limitações encontradas no estudo pode-se citar o aspecto subjetivo da análise dos construtos, visto que, pode se tratar de análise de conteúdo, há a tendência de surgimento de interpretações distintas. Ressalta-se que nem todas as organizações possuíam suas declarações de missão e visão organizacionais expostas em seus sites institucionais. Algumas empresas não

disponibilizaram as declarações de forma clara, cenário que vai de encontro com um dos objetivos destes construtos, que é a comunicação com os *stakeholders*.

Destaca-se também, como fator limitante, a escassez de referencial teórico acerca da declaração de visão organizacional. A ausência de uma base consolidada de referências conceituais e estruturais reprimiu a percepção abrangente acerca dos elementos constitutivos, bem como a adequação prática de abordagens. Essa carência realça uma lacuna no conhecimento atual, o que ressalta a necessidade de pesquisas futuras no desenvolvimento conceitual sobre o tema.

Outro desafio enfrentado no estudo foi a dificuldade em encontrar um software adequado para a realização da contagem de palavras, sendo essa uma ferramenta substancial para a análise dos dados. Embora tenham sido percebidas diversas plataformas disponíveis, muitas delas não atendiam aos requisitos específicos do estudo proposto, seja por limitação de análise ou por serem financeiramente inacessíveis. A alternativa adotada consistiu na utilização de software gratuito, que, apesar de suas limitações, foi capaz de atender às necessidades da pesquisa.

Um aspecto comum percebido entre as declarações estudadas foi a busca das organizações pela imagem positiva perante a sociedade. Este aspecto foi percebido através da reafirmação de ideais de confiança e utilidade perante o mercado e os *stakeholders*, vistos alguns termos relevantes em discursos relacionados a temas emergentes, como por exemplo, sustentabilidade.

Para as pesquisas futuras, sugere-se identificar se a quantidade de categorias presentes nas declarações de missão organizacional impactam na posição do ranking na qual as organizações se encontram. O estudo também pode ser realizado através de uma comparação entre os construtos de empresas nacionais e internacionais, podendo ser levado em conta o setor de atuação.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BRATIANU, C; BALANESCU, G. V. **Vision, mission and corporate values: a comparative analysis of the Top 50 U.S. Companies**. Management & Marketing. v. 3. n. 3, p. 19-38. 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227430445_Vision_mission_and_corporate_values_A_comparative_analysis_of_the_top_50_US_companies>. Acesso em: 14 Maio. 2021.

CERTO, S. C. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

DAFT, Richard L. **Organization Theory and Design**. 10. ed. Cengage Learning, 2008.

DAVID, F. R. How companies define their mission. **Long Range Planning**. v. 22. n. 1, p. 90-97. 1989. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(89\)90055-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(89)90055-1)>. Acesso em: 26 Maio. 2021.

DAVID, F. R. **Strategic Management: concepts and cases**. Upper Saddle River. Prentice Hall, 2011.

DAVID, Forest R.; DAVID, Fred R. It's time to redraft your mission statement. **The Journal of Business Strategy**. v. 24. n.1, p.11-14. 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02756660310508218>>. Acesso em: 4 Maio. 2021.

DESMIDT, S., PRINZIE, A; DECRAMER, A. Looking for the value of mission statements: a meta-analysis of 20 years of research. **Management Decision**, v. 49 n. 3, p. 468-483. 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235278094_Looking_for_the_value_of_mission_statements_A_meta-analysis_of_20_years_of_research>. Acesso em: 4 Maio. 2021.

EXAME. **500 a 1.000 Maiores Empresas**. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/500-1-000-maiores-empresas/>>. Acesso em: 4 Maio. 2021.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: Um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREIRE, Paulo. **A importância do Ato de Ler: três artigos que se completam**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 1989.

HARTEN, B. A. **Missão organizacional, uma questão de discurso? Por uma análise crítica**. 2013. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/themes/Mirage2/pages/pdfjs/web/viewer.html?file=http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11459/10.%2008_12_%20Bruno%20Harten_%20Tese%20Mex%202012_V9_%20BIBLIOTECA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 Maio. 2021.

IRIGARAY, H. A. R.; CUNHA, G. X.; HARTEN, B. A. Missão organizacional: o que a análise crítica do discurso revela?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 920-933, 20 dez. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/33162/62598>>. Acesso em: 4 Maio. 2021.

LUGOBONI, L. F.; MELLO, D. A.; FISCHMANN, A. A.; QUISHIDA, A.; ZITTEI, M. V. M. A Missão Organizacional das Melhores e Maiores Empresas do Brasil . **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, n. 1, p. 1-24, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52750/a-missao-organizacional-das-melhores-e-maiores--->> . Acesso em: 4 Maio. 2021.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OSSANES, B. R.; MICHELON, P. S.; LUNKES, R. J.. Análise dos principais elementos presentes nas missões de hospitais brasileiros de excelência. **Rev. salud pública**, Bogotá , v. 19, n. 4, p. 542-548, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642017000400542&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 4 Maio. 2021.

ÖZDEM, Guven. An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. **Educational Sciences: Theory and Practice**, v. 11, n. 4, p. 1887-1894, 2011. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ962679.pdf>>. Acesso em: 26 Maio. 2021.

PECI, Alketa; SOBRAL, Felipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PEREIRA, A. S *et al.* **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, NTE. 2018.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção**. XVII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais... Gramado, RS, 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em 4 Jul. 2021.

SAINT-GOBAIN. **Nosso Propósito**. Disponível em: <<https://www.saint-gobain.com.br/nosso-proposito>>. Acesso em: 5 Maio. 2021.

SCORSOLINI-COMIN, F. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, 13 set. 2012. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8055>>. Acesso em: 4 Maio. 2021.

YOSHIDA, Ernesto. Confira o ranking das 1.000 maiores empresas do Brasil em 2020. **Revista Exame**, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/500-1-000-maiores-empresas/>> Acesso em: 5 Mai. 2021.