

# ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS ELEMENTOS PRESENTES EM MISSÕES INSTITUCIONAIS: UMA COMPARAÇÃO DE EMPRESAS DA B3 E NYSE

*CONTENT ANALYSIS OF ELEMENTS PRESENT IN INSTITUTIONAL MISSIONS: A COMPARISON  
OF B3 AND NYSE COMPANIES*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V11I3.597](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V11I3.597)

**Isabella Filipini Annes**

isabella.f.ann@hotmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

**Darci Schnorrenberger**

darcisc@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

**Rodrigo Rengel**

rengel.rodrigo@hotmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

**Ernando Fagundes**

fagundes.ernando@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça (FATENP)

**Data de envio do artigo:** 17 de Outubro de 2018.

**Data de aceite:** 11 de Dezembro de 2020.

**Resumo:** Este artigo tem o objetivo de analisar os elementos presentes nas missões institucionais das empresas do setor de Consumo Cíclico, listadas na B3 e na NYSE. Para tanto, analisou-se a missão de 177 empresas, sendo 77 da B3 e 100 da NYSE. Os dados foram coletados nos sites e relatórios oficiais das companhias, analisados a partir de checklists e como base a classificação elaborada no artigo de Mussoi *et al.* (2011) e com a proposta de Pearce (1982). Dentre os achados, constatou-se comportamentos similares entre as empresas. Nenhuma empresa apresenta todos os oito elementos propostos. Os mais citados, são as preocupações com “clientes e mercados”, “imagem pública” e “produtos e serviços”. Por outro lado, a preocupação com “tecnologia” foi a que menos destaque recebeu. Esses achados contribuem ao evidenciar elementos negligenciados por empresas na apresentação de suas missões institucionais e que podem interferir nas relações com colaboradores, clientes, fornecedores e investidores. Deste modo, pode-se inferir que existem grandes similaridades entre as preocupações manifestadas pelas empresas deste setor, mesmo atuando em mercados distintos. O que indica um alinhamento global, necessário para a condução dos negócios no contexto atual.

**Palavras-chave:** Missão Institucional; Brasil, Bolsa e Balcão; New York Stock Exchange; Pearce (1982).

**Abstract:** *This article aims to analyze the elements present in the institutional missions of companies in the Cyclic Consumer sector, listed on B3 and on the NYSE. For that, the mission of*

*177 companies was analyzed, 77 from B3 and 100 from NYSE. The data were collected on the websites and official reports of the companies, analyzed from checklist and based on the classification developed in the article by Mussoi et al. (2011) and with Pearce's proposal (1982). Among the findings, similar behaviors were found among companies. No company has all eight proposed elements. The most cited are concerns about “customers and markets”, “public image” and “products and services”. On the other hand, the concern with “technology” was the one that received less attention. These findings contribute to highlight elements neglected by companies when presenting their institutional missions and that can interfere in relations with employees, customers, suppliers, and investors. Thus, it can be inferred that there are great similarities between the concerns expressed by companies in this sector, even when operating in different markets. This indicates a global alignment, necessary for conducting business in the current context.*

**Keywords:** *Institutional Mission; Brasil, Bolsa e Balcão; New York Stock Exchange; Pearce (1982).*

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário sócio econômico requer cada vez mais transparência, clareza e responsabilidade das empresas na condução dos seus negócios. A não observância destes princípios colocam em dúvida sua credibilidade e competitividade frente ao mercado. Isso requer dos gestores a elaboração e divulgação de suas diretrizes macro, bem como a elaboração de um planejamento que permita a ela antecipar-se e preparar-se para os riscos e oportunidades potenciais. Para isso, é necessário que se defina a missão empresarial, que é a declaração dos propósitos da organização, sua razão de ser, que juntamente com a visão e valores, direcionam as metas e ações, e é o primeiro passo no processo de planejamento empresarial (KLÖPPEL; SOUZA; LUNKES, 2015).

Embora seja um componente essencial para a formulação do planejamento estratégico,

a missão costuma ser negligenciada pelos gestores, em razão da falta de conhecimento do processo de criação e divulgação (MUSSOI; LUNKES; SILVA, 2011). A compreensão da essência e do conteúdo da missão é fundamental para sua eficiência, e para a execução da sua função no planejamento, pois uma missão bem estruturada tem a função de indicar a forma como a organização atuará perante os diferentes públicos com os quais interage e assim, pode lhe proporcionar vantagens competitivas.

Um dos estudos pioneiros sobre o tema é o de Pearce (1982) que propôs um modelo no qual identifica oito elementos necessários no enunciado da missão, para que esta torne-se uma ferramenta eficaz no planejamento estratégico, são eles: clientes e mercados; imagem pública; sobrevivência, crescimento ou lucratividade; valores e filosofia corporativa; produtos ou serviços; competência própria; domínio geográfico; e, tecnologia.

Além deste, outros estudos foram realizados com ênfase na missão empresarial, focando-se, principalmente, em análises de empresas do setor hoteleiro; nos estudos de Souza, Coral e Lunkes (2014) e Vilain, Souza e Lunkes (2015); financeiro; exposto por Hocayenda-Silva, Ferreira e Castro (2006); a verificação da questão socioambiental presente ou não nas missões institucionais; foco da pesquisa de Portella, Oliveira, Ferreira e Borba (2015), Ribeiro e Carmo (2015), Oliveira, Portella, Ferreira e Borba (2016) e Garnett, Lawes, James, Bigland, e Zander (2016); ou a sua efetividade em relação à *performance* da empresa; Bart (1997), Bartkus, Glassman e McAfee (2006).

Porém, nenhum dos estudos verificou se estas declarações variam em função dos mercados e países em que atuam. Por esta razão, a questão norteadora desta pesquisa é: **existem diferenças nas definições macro comunicadas pelas empresas que negociam seus papéis no mercado brasileiro e as que operam no mercado norte americano?** Sendo assim, o objetivo deste estudo consiste em analisar os elementos presentes nas missões institucionais das empresas do setor de Consumo Cíclico, listadas na B3 e na NYSE.

Este trabalho se justifica quanto a originalidade por fornecer à literatura uma comparação internacional a respeito das missões institucionais entre empresas das bolsas de valores B3 e NYSE. Ademais, justifica-se quanto sua importância no que representam as missões para as organizações, sendo elas responsáveis por despertar nos colaboradores, consumidores, fornecedores e investidores o desejo de envolvimento ou não com a organização.

Como contribuições, este estudo pretende identificar problemas nas missões institucionais, tais como, na redação, quanto sua má formulação, ou, até mesmo, por apresentar que por vezes as missões institucionais das empresas analisadas podem ser superficialmente discutidas nas organizações. Por se tratar de uma declaração do propósito da empresa, este estudo pretende contribuir na identificação do posicionamento das companhias, bem como seus limites e fronteiras morais e éticas. Ao identificar a postura e manifestação da preocupação das companhias em diferentes frentes (clientes, fornecedores, responsabilidade social, ambiental, qualidade de serviços, entre outras) busca-se, além de conhecer as principais preocupações das empresas, construir um mapa das preocupações centrais manifestadas na sua declaração de razão de existir (missão).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MISSÃO INSTITUCIONAL

A missão institucional propõe-se a comunicar a razão de ser da organização e a forma como ela se relacionará com os diferentes públicos com os quais interage. Porém, apesar da importância atribuída a esta comunicação, as organizações nem sempre lhe dão a devida atenção.

Para medir o nível de atenção e manifestação das preocupações das empresas, Pearce (1982) propôs um método para a análise dos elementos que compõe as missões. Do mesmo modo, de acordo com Kloppel *et al.* (2015), o conceito de missão exposto por ele

é um dos mais citados, por ser abrangente e preciso, definindo a missão empresarial como uma declaração do propósito de uma companhia, com a finalidade de distinguir o negócio e identificar o foco das operações de uma empresa, além de revelar a imagem que a companhia deseja delinear, fornecendo a estrutura necessária para a tomada de decisões (PEARCE, 1982).

Para tal objetivo, o autor cita a necessidade de incorporar na elaboração da missão empresarial, oito elementos específicos, sendo eles: Clientes e mercados; imagem pública; sobrevivência, crescimento ou lucratividade; valores e filosofia corporativa; produtos ou serviços; competência própria; domínio geográfico; e tecnologia. No Quadro 1, são expostas as definições de missão empresarial, pelo viés de diferentes autores, permitindo a ampliação do conceito de missão institucional.

**Quadro 1 - Conceitos de missão empresarial**

Pearce (1982)	Em síntese, define o conceito de missão como propósito de existência da entidade; descreve o produto, tecnologia e mercado da empresa com o intuito de refletir as prioridades e valores dos responsáveis pelas decisões estratégicas.
David (1989)	Algumas vezes é chamada de declaração de crença de propósito de filosofia de princípios do negócio ou de definição do negócio. A declaração da missão revela a visão de longo prazo de uma organização acerca do que ela quer ser e a quem ela quer servir.
Campbell, Devine e Young (1990)	É possível distinguir a definição de missão em duas escolas de pensamento: a que compreende a missão como estratégia de negócios; servindo para responder às questões: o que é e o que deveria ser o nosso negócio; e a que a concebe em termos de filosofia e ética; que representa as normas e valores a serem seguidas pelas pessoas dentro da organização.
Pearce e Robinson (1991)	A missão de uma companhia é definida como o propósito fundamental que diferencia uma empresa 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 formulação estratégica do negócio. 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 visa 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)	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.
Harrison e John (2009)	Seja aparente nos padrões de ações e decisões da companhia, ou escrita, a missão institucional serve como um condutor para a comunicação de ideias "e um senso de direção e propósito para as partes interessadas".
Hill e Jones (2011)	Viabiliza o quadro e contexto dentro do qual as estratégias da companhia serão elaboradas.
Bolland (2017)	Missão é o que a organização faz e tão importante quanto, não faz. Pode ser entendida como uma fotografia da organização em funcionamento e descreve quem está fazendo o quê. A imagem revela missão.

Fonte: Adaptado de SIDHU (2003).

Entretanto, Bartkus, Glassman e McAfee (2000) questionam a real necessidade de uma declaração de missão, considerando que para muitos empregados e acionistas, a comunicação de outra declaração de propósito é redundante, já que tais grupos sabem para onde a empresa está se direcionando. Além disso, o autor também ressalta que a divulgação da missão institucional pode beneficiar os concorrentes. Para Bartkus *et al.* (2000) o propósito da missão é comunicar uma descrição da empresa permitindo funcionários, fornecedores, investidores e clientes decidirem se desejam ou não se envolver com ela.

Mullane (2002) também acrescenta ao questionamento de Bartkus *et al.* (2000), evidenciando uma divisão de opiniões entre os gestores, sobre as missões institucionais. Gestores que veem a declaração “como ferramentas que influenciam o funcionamento interno das organizações, são mais propensos a entender a utilidade da missão”, todavia, os gestores que põe em exibição as missões e esperam que apenas isto modifique o comportamento organizacional, provavelmente consideram a declaração de missão desnecessária.

Tais pontos são reforçados por Salem Khalifa (2012), que argumenta sobre a necessidade de redefinir a declaração de missão, com o intuito de aprimorar sua definição, esclarecendo-a, mostrando suas limitações e vantagens. Salieta ainda as diferenças entre as definições de missão vistas na literatura e as de organizações exemplares.

A análise bibliográfica e de conteúdo, conduzida por Alegre, Berbegal-Mirabent, Guerrero e Mas-Machuca (2018), salientou a crescente popularidade das declarações de missões, que a partir de 1980, acadêmicos, gestores e consultores passaram a reconhecer a necessidade de se formular uma declaração de missão nas organizações e que desde então, continua sendo uma importante ferramenta estratégica. Contudo, a pesquisa conclui que, apesar de amplamente utilizadas na prática, as missões institucionais são pouco pesquisadas em teoria. Os autores também ressaltam que “a maioria dos artigos adota uma vertente

gerencial baseada em fenômenos, sem uma base teórica profunda”.

Pesquisas que abrangem, em específico, a análise das missões institucionais das companhias são temas recorrentes em pesquisas acadêmicas. De acordo com Cunha, Harten e Irigaray (2015), a missão tem por objetivo definir o propósito e os objetivos das empresas, portanto estudos anteriores que analisam as missões em diversos tipos de empresas, como hoteleiras, financeiras, unidades hospitalares, além da identificação de termos específicos (como os termos voltados à esfera socioambiental), são frequentes entre os estudos.

A pesquisa conduzida por Mussoi *et al.* (2011) detectou que nenhuma das 140 companhias utilizadas na amostra atingiu 100% de efetividade para o planejamento, visto que nenhuma delas possui os oito elementos mencionados por Pearce (1982). Além disso, os autores também identificaram os termos cliente, produtos e serviços e mercado de atuação, como sendo os mais frequentes entre as missões das empresas, já os elementos menos frequentes são fornecedores, tecnologia e compliance com as leis.

Jesus Silva e Lima Filho (2014) verificaram a incidência dos elementos presentes no modelo, nas organizações do segmento de papel e celulose, por meio do modelo de Pearce (1982). Além disso, também foi realizada uma análise das informações socioambientais presentes nos relatórios de sustentabilidade. Os resultados permitiram evidenciar que essas organizações buscam se legitimação da sociedade. Para isto, alinham-se como resposta às pressões para um desenvolvimento sustentável, assim como comportamentos socialmente aceitos.

Na esfera pública, Araújo, Souza e Lunkes (2014) realizaram a análise dos elementos presentes nas missões organizacionais das universidades públicas do Brasil, constatando os principais elementos presentes nas missões, e a sua efetividade. Os elementos principais identificados foram produtos ou serviços, domínio geográfico, valores e a filosofia da organização. Quanto à efetividade, a maioria das universidades possuem dois dos oito elementos

propostos por Pearce (1982), atestando a não efetividade das missões organizacionais das universidades públicas.

Souza *et al.* (2014) identificaram os principais elementos propostos por Pearce (1982), nas missões dos hotéis do sul do Brasil. Por meio da análise foi constatado que nenhuma empresa da amostra selecionada, com 52 hotéis, possui uma missão efetiva, apenas a utilizam como instrumento de marketing. O mesmo resultado foi observado por Vilain *et al.* (2015), os quais realizaram um estudo semelhante ao de Souza, Coral e Lunkes (2014), porém em esfera nacional, analisando as missões das empresas hoteleiras brasileiras.

O modelo de Pearce (1982) também foi o método utilizado na análise de Ossanes, Lunkes e Souza (2015), que englobava os elementos presentes nas missões de hospitais brasileiros de excelência. Dos oito elementos propostos no modelo, os que obtiveram maior destaque foram a menção a produtos e serviços e a competência deles. Como já mencionado anteriormente, o método mais comum para a análise das missões institucionais, é o método elaborado por Pearce (1982), abaixo estão listados outros métodos utilizados para avaliar a efetividade das declarações de missão.

Hocayen-da-Silva *et al.* (2006) executaram uma análise de conteúdo com tratamento qualitativo nas missões organizacionais de instituições financeiras, relacionando aos aspectos definidos na literatura como aqueles que devem estar especificados numa missão: (i) Produto/serviço; (ii) Mercado de atuação; (iii) Consumidores-alvo; (iv) Responsabilidade social; e (v) Tecnologia. Apenas uma das nove instituições analisadas no estudo atendeu a todos os critérios.

As missões também podem ser analisadas por meio de termos relacionados ao conteúdo estudado. Técnica empregada por Portella *et al.* (2015), cuja análise procura evidenciar a frequência com que os indícios de responsabilidade socioambiental são apresentados por meio da missão, visão e valores, das 100 maiores empresas de Santa Catarina. Por meio dos resultados obtidos,

pôde-se afirmar que 48 das 100 maiores empresas de Santa Catarina apresentam indícios de responsabilidade socioambiental em sua missão, visão e valores.

Araújo e Nóbrega (2015) realizaram uma análise individual da missão institucional em empresas de serviço, com o intuito de identificar os elementos mais e menos frequentes, sendo o mais frequente produto/serviço e menos frequente, acionista e fornecedores.

Já Cunha, Harten e Irigaray (2015), basearam seu estudo por meio de uma análise crítica do discurso (ACD), que definiu perfis empresariais em função da estrutura discursiva da missão empresarial. Por uma análise das missões de 64 empresas que compõem a carteira teórica do Ibovespa, foi possível identificar os perfis específicos das companhias, sugerindo um discurso empresarial que legitima a atuação das empresas perante a sociedade.

Ribeiro e Carmo (2015) utilizaram a técnica de regressão logística para analisar a relação entre o conteúdo das missões institucionais das companhias brasileiras de capital aberto e a sua presença no Índice de Sustentabilidade da B3. O resultado apurado permite inferir que as companhias que possuem elementos relacionados com a sustentabilidade nas missões institucionais, possuem uma chance cinco vezes maior de fazer parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3.

A pesquisa de Oliveira *et al.* (2016), assim como a de Portella *et al.* (2015), procuraram analisar indícios do alinhamento socioambiental de empresas listadas no Novo Mercado da B3 e no ranking da Fortune 500, por meio da análise de conteúdo de texto. Como resultado, 90 das 233 empresas que formaram a amostra, apresentam algum indício de preocupações ambientais no conteúdo do texto disponibilizado na missão, visão e valores.

Barros Estivaleta, Andrade, Flores Costa e Pellini Faller (2016) empregaram o procedimento de análise de conteúdo, abrangendo três fases: pré-análise, tratamentos dos resultados e interpretação referencial; ao final são apresentados os pontos convergentes e divergentes entre os elementos. O resultado

sugeriu que os onze empreendimentos sociais que compunham a amostra, possuem preocupações com a sustentabilidade, apesar de diferentes aspectos serem considerados.

Em vista disso, observa-se que é possível averiguar a missão institucional das companhias por meio de métodos distintos, entretanto, todos eles assinalam a importância da elaboração eficaz da missão corporativa. No que se refere à sua efetividade, as pesquisas demonstram que boa parte das missões empresariais, não cumprem o seu papel.

No âmbito internacional, é possível identificar uma variedade de artigos abrangendo a temática de missão institucional. Boa parte deles são referentes às análises das missões, tanto linguísticas quanto estatísticas, com o intuito de averiguar a influência no desempenho da companhia.

No artigo de David (1989), foi realizada uma análise estatística e de conteúdo das missões empresariais de 75 principais companhias de serviço e fabricação listadas na Business Week 1000, das quais foram reveladas a inclusão de nove componentes principais. Entretanto, o autor salienta que, baseado nesses estudos, não se pode concluir que uma missão mais abrangente esteja relacionada com alto desempenho, pois se deve levar em conta que outros fatores influenciam a *performance* organizacional.

David (1989) também levanta um questionamento interessante, ao realçar razões para as quais certas empresas não possuem uma declaração de missão, uma delas seria o fato dos gestores estarem mais envolvidos na administração e nas táticas da companhia e, portanto, implementar e estabelecer as estratégias e objetivos da companhia acabam omitindo a elaboração da missão.

O artigo de Swales e Rogers (1995) realiza uma análise linguística e textual das missões de grandes corporações. Os autores concluem que para maximizar a adesão dos funcionários, as empresas elaboram suas missões de forma retórica. Além disso, também são observadas diferenças no propósito comunicativo, por um lado a missão surge como uma visão

fortalecedora, por outro, a reescrita da missão surge como uma resposta à crise.

Bart (1997) apresenta uma análise do conteúdo das declarações de missão de companhias industriais, com o intuito de averiguar se termos específicos alteram a *performance* da empresa. Usando uma série de T-Tests em 44 corporações industriais o autor comparou o desempenho das empresas com base em cada componente da missão. Onze de 25 componentes são usados em um grau considerado alto. Todavia, não foi encontrada nenhuma relação entre os 25 componentes e a “variação percentual média de vendas” e a “variação percentual média nos lucros”. O autor conclui que houve alguns componentes das missões com uma leve associação às medidas de “retorno sobre vendas” e “retorno sobre ativos”, porém a área de maior impacto ocorreu em termos de “influência no comportamento de funcionários”.

A pesquisa realizada por Bartkus *et al.* (2006) analisa 86 companhias listadas em 2001, na Fortune Global 500, com o intuito de descrever a relação entre a qualidade da declaração de missão ao desempenho financeiro, sendo o desempenho financeiro medido por meio do Retorno sobre o Patrimônio Líquido e o Retorno sobre o Ativo. Utilizando uma lista de componentes específicos objetivos baseados em pesquisas anteriores realizadas por Bart (1997); Pearce e David (1987); Botterill (1990) e Bartkus *et al.*, (2000), foi realizado um T-Test concluindo que os elementos apresentados não estão diretamente relacionados com o desempenho da empresa. Contudo frases como “Preocupe-se com seus funcionários, seja responsável com a sociedade na qual você faz negócios e enfatize e comunique seu sistema de valores” Bartkus *et al.* (2006, p. 86), possuem uma relevância positiva significativa com o desempenho financeiro.

Williams (2008) analisou as missões empresariais de companhias de alto e baixo desempenho, presentes na lista Fortune 1000, com o intuito de avaliar o estado atual das missões e comparar os componentes incluídos nos dois grupos de empresas. As companhias com alto desempenho possuíam 8 dos 9

componentes listados por Pearce e David (1987) com mais frequência do que as empresas de baixo desempenho. Além disso, foi realizada uma análise textual para identificar estratégias utilizadas por estas companhias para elaborar suas imagens corporativas, constatando que, de certa forma, os dois grupos de empresas possuem estratégias similares, mas diferem nos valores utilizados e no público alvo.

Anitsal, Anitsal e Girard (2012) realizaram uma pesquisa com as 100 principais varejistas globais com base em suas receitas de vendas por meio das suas missões empresariais, as quais foram categorizadas sob os sete “P’s”: Pessoal, Produto/Serviço, Processos, Local, Preço/Valor, Evidência Física, Desenvolvimento, e em seguida, categorizadas utilizando a escala usada por David e David (2003).

A categoria de Produtos/Serviços, Pessoal e Processos foram os componentes mais citados nas missões empresariais, em termos específicos. Os autores também realizam uma comparação com as 100 principais varejistas do EUA, citando como principal diferença o uso dos componentes Pessoal, Preço/Valor e Local. Apresentam ainda que o componente “processos” é cada vez mais importante, no caso de as empresas estarem na lista das 100 principais varejistas mundiais.

A pesquisa conduzida por Braun, Wesche, Frey, Weisweiler e Peus. (2012) tinha como intuito identificar a eficácia das missões institucionais, por meio de uma revisão de pesquisas publicadas até a data de 2012. Para isso utilizaram-se como base, critérios, tanto objetivos quanto subjetivos para eficácia. Além do desempenho financeiro em organizações sem fins lucrativos e não lucrativas. Os autores concluíram que a eficácia da declaração de missão depende da razão de seu desenvolvimento; do processo de desenvolvimento e implantação, do conteúdo e forma; e das atitudes individuais diante da missão declarada.

Em seu artigo, Garnett *et al.* (2016) realizaram uma análise comparativa das missões empresariais de 150 organizações (ONGs, agências de desenvolvimento do governo, varejistas e empresas de extração

de recursos) durante o período 1990 a 2000 com àquelas publicadas no ano de 2014, com o objetivo de identificar se as missões das companhias continham conceitos sociais como: sustentabilidade, conservação, resposta às mudanças climáticas, redução da pobreza e equidade de gênero. Além disso, também foram analisados os sites das companhias. A pesquisa concluiu que a frequência com que eram mencionados os termos descritos acima, cresceu moderadamente em 2014, principalmente em empresas de varejo e extração. Poucas organizações mencionaram equidade de gênero e mudanças climáticas em suas declarações de missões. Entretanto, os autores reconheceram que houve algum progresso no reconhecimento de alguns temas em seus *web sites*.

Mas-Machuca, Ballesteros-Sola e Guerrero (2017) examinaram uma amostra de 117 declarações de missões de empresas sociais na Espanha comparando-as com pesquisas anteriores sobre as missões de empresas sociais baseadas nos EUA. Após uma análise de conteúdo foi realizado um T-Test, que indicou um nível inferior de desenvolvimento das missões nas instituições espanholas. Além disso, os resultados mostraram que, ao contrário das empresas Norte Americanas, os componentes das missões empresariais espanholas costumam realçar os clientes, produtos, serviços e a filosofia da organização.

Nota-se que os artigos publicados internacionalmente possuem abrangência maior quanto aos métodos utilizados para a análise das missões e as amostras possuem a mesma diversidade das amostras de pesquisas nacionais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva. Quanto ao procedimento, é classificado como documental, de natureza aplicada, seguindo uma análise semelhante à realizada no artigo de Mussoi *et al.* (2011). Foram selecionadas empresas



de capital aberto listadas na B3 e na NYSE, e realizada uma comparação entre os elementos das missões institucionais das companhias, por meio dos modelos propostos por Pearce (1982) que contempla 8 elementos e do modelo adotado por Mussoi *et al* (2011) que contempla 16 elementos.

O método de classificação dos elementos presentes nas missões empresariais foi feito por meio do sistema de checklist, de forma a se verificar se cada elemento relacionado em cada um dos dois modelos analisados estava contemplado nas missões analisadas.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A opção por selecionar companhias de capital aberto deveu-se a facilidade de acesso às informações em seus websites e no website da B3, visto que estas devem ser divulgadas de acordo com a instrução 358 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que disciplina a divulgação de informações das empresas listadas na bolsa (CVM, 2002).

Para este estudo, a população total foi de 460 empresas, sendo 101 da B3 do setor econômico de consumo cíclico, e 359 da NYSE do setor *consumer services* (coletado por meio do site da NASDAQ Stock Market).

Optou-se pelo setor econômico de consumo cíclico por abranger uma diversidade de subsetores e ter grande importância na economia brasileira, além de ser um setor em constante crescimento no cenário nacional brasileiro. Este Setor é constituído por companhias do setor de comércio/varejo, hotéis, tecidos, calçados, lazer, entre outros (HORTA; BORGES; JORGE, 2014).

Do setor *consumer services*, foram removidas da amostra 183 empresas do subsetor *Real Estate Investment Trusts* (De acordo com o site *U.S. Securities and Exchange Commission - SEC* são companhias proprietárias de ativos imobiliários que produzem renda ou ativos relacionados ao setor imobiliário, como por exemplo, shoppings, hotéis, resorts, hipotecas, empréstimos. Podem ser comparados aos

Fundos de Investimento Imobiliário no Brasil). A exclusão se deu por conta das diferenças entre as empresas deste segmento e as do subsetor consumo cíclico retirado do site B3. Portanto, restaram 277 empresas, sendo 101 companhias retiradas da listagem do site oficial da B3 e 176 da NYSE.

Das 101 companhias listadas na B3, 24 não possuíam missão empresarial divulgada no website ou em relatórios anuais. Por sua vez, das 176 empresas americanas, 76 não apresentavam missão institucional em seus websites oficiais ou relatórios anuais. Assim, a amostra final ficou em 177 companhias, sendo 77 da B3 e 100 da NYSE.

A coleta dos dados das amostras ocorreu por meio dos *web sites* e relatórios das companhias. Em seguida as missões institucionais foram organizadas por empresa, e analisadas manualmente uma a uma, sendo identificadas as ocorrências de cada um dos elementos, utilizando como base, separadamente, os elementos de Mussoi *et al.* (2011) e de Pearce (1982).

Nessa etapa, a verificação da presença dos elementos de cada um dos dois modelos foi analisada por meio de um checklist para que fosse possível indexar as informações. Essa análise se limitou a identificar a ocorrência ou não de cada elemento analisado, independente da frequência com a qual tal elemento era mencionado em cada missão analisada.

Assim, pode-se estabelecer um ranking da frequência de evidencição dos elementos que constavam nessas missões das organizações, tanto da B3, quanto da NYSE.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS ENCONTRADOS NA CATEGORIZAÇÃO INICIAL DOS ELEMENTOS

A primeira parte da análise busca evidenciar quais são os elementos mais citados nas missões, de acordo com a classificação elaborada por Mussoi *et al.* (2011), composta por 16 elementos principais, ilustrado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Elementos do modelo de Mussoi et al. (2011) evidenciados nas definições de missão**

Elementos nas missões das companhias	Ranking	Qtd. B3	%	Ranking	Qtd. NYSE	%
Preocupação com a qualidade	1	52	67,53	1	73	73,00
Ênfase nos clientes	2	52	67,53	3	63	63,00
Produtos e Serviços	3	49	63,64	2	69	69,00
Contexto, setor ou mercado de atuação	4	35	45,45	4	38	38,00
Compromisso com o desenvolvimento	5	25	32,47	11	15	15,00
Retorno ao acionista	6	22	28,57	10	15	15,00
Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	7	20	25,97	7	22	22,00
Local de atuação	8	20	25,97	9	18	18,00
Menção aos colaboradores	9	16	20,78	5	29	29,00
Conceito próprio/distintivo da empresa	10	12	15,58	6	28	28,00
Responsabilidade Social	11	12	15,58	8	21	21,00
Menção aos fornecedores	12	7	9,09	15	2	2,00
Tecnologia utilizada	13	7	9,09	14	5	5,00
Responsabilidade Ambiental	14	7	9,09	13	6	6,00
Filosofia e valores corporativos	15	3	3,90	12	11	11,00
Compliance com normas e leis	16	1	1,30	16	2	2,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Nas 77 missões analisadas das companhias listadas na B3, constatou-se um total de 340 elementos evidenciados. Destaque para os elementos “Preocupação com a qualidade” e “Ênfase nos clientes” que constaram em 52 das 77 missões analisadas (68%), seguidas pela preocupação com “produtos e serviços”, mencionada 49 vezes (64%). No outro extremo encontram-se os elementos relativos à “filosofia e valores corporativos” e a “compliance com normas e leis”, citados em apenas 3 (4%) e 1 (15%) do total de 77 missões, respectivamente.

Nas companhias listadas na NYSE, identificou-se um total de 417 menções a algum dos elementos nas missões institucionais. Os três elementos mais citados nas missões da NYSE, são os mesmos observados nas companhias da B3. “Preocupação com a qualidade” lidera o ranking sendo mencionado em 73 das 100 missões analisadas (73%), já a segunda e terceira posição ficaram com os elementos “produtos e serviços” e “ênfase nos clientes”, aparecendo em 69 e 63 missões das companhias, respectivamente, diferindo da análise das companhias listadas na B3.

Observa-se que as empresas listadas no setor *consumer services*, dão pouca importância à menção dos elementos “tecnologia” e

“fornecedores”, diferindo do que foi constatado entre as empresas listadas na B3. Contudo, “compliance com as leis” também aparece na última posição, sendo o elemento com menor aparição entre as empresas listadas na NYSE.

Apesar das primeiras posições do ranking serem semelhantes entre as companhias listadas na B3 e NYSE, é possível notar também, em um comparativo entre os dados, que os elementos “compromisso com o desenvolvimento” e “retorno ao acionista” aparecem com frequência maior nas empresas do setor Consumo Cíclico, quinta e sexta posição, enquanto que nas empresas do setor *consumer services* aparecem somente na décima primeira e décima posição, respectivamente.

Os elementos “menção aos colaboradores” e “conceito próprio/distintivo da empresa” nas companhias da NYSE possuem uma posição melhor no ranking, quinta e sexta posição respectivamente, em comparação às empresas da Bolsa de Valores de São Paulo que ocupam a nona e décima posição.

Em um comparativo com a pesquisa de Mussoi et al. (2011), há algumas distinções e semelhanças. O foco principal das empresas é diferente, já que na presente pesquisa, as empresas do setor de consumo cíclico mostram

grande preocupação com a “qualidade”, diferente do que é observado na pesquisa de Mussoi, Lunkes e Silva (2011) onde a ênfase nos “clientes” passa a ter relevância maior. Entretanto, nas duas pesquisas, a “compliance com as normas e leis”, foi o elemento menos citado. Para as companhias da NYSE, “ênfase nos clientes” aparece apenas na terceira posição do ranking.

Em contraponto às pesquisas de Portella *et al.* (2015) e Oliveira *et al.* (2016), tanto as companhias listadas na B3 quanto as listadas na NYSE, pouco mencionam sobre aspectos relacionados à “sustentabilidade” ou “responsabilidade ambiental” em suas declarações de missão. A mesma comparação também se aplica ao artigo de Garnett *et al.* (2016), apesar de a pesquisa ser aplicada em um setor distinto, contudo, assim como o observado pelo autor, os websites das companhias possuem sim, alguma evolução quanto à menção dos temas, normalmente dedicando alguma parte de seus sites para tal propósito.

A pesquisa de Bartkus *et al.* (2006) e Bart (1997) aborda a influência da missão empresarial na sociedade e no comportamento dos funcionários, elementos pouco mencionados entre as empresas listadas na B3. Entretanto, dentre as companhias da NYSE, observa-se em suas missões empresariais, 29 menções quanto ao elemento preocupação com seus colaboradores e 21 menções ao termo responsabilidade social.

Mas-Machuca *et al.* (2017) enfatizam a

presença do termo “filosofia da companhia” nas missões empresariais espanholas, todavia, nas missões das empresas listadas no setor consumo cíclico e *consumer services*, a frequência de aparição desse termo é considerada pequena, ocupando a décima quinta e décima segunda posição.

#### 4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS DE ACORDO COM A ANÁLISE DE PEARCE (1982).

O próximo passo da análise é a classificação dos elementos identificados na Tabela 1, de acordo com a proposta de Pearce (1982), conforme Tabela 2.

Dentre as companhias do setor consumo cíclico na Tabela 2, obteve-se um total de 316 ocorrências dos elementos de Pearce (1982) nas missões analisadas da B3 e 378 ocorrências desses mesmos elementos nas missões analisadas das empresas da NYSE.

Os elementos “clientes e mercados” foram mencionados em 100% das missões analisadas de companhias da B3, seguidos de preocupação com a “imagem pública” totalizando 71 ocorrências (92%) e em terceira posição no ranking, “produtos ou serviços” com 49 ocorrências (63%).

Nas 100 companhias listadas na NYSE, foi identificado um total de 378 ocorrência dos elementos de Pearce (1982). As quatro primeiras posições do ranking são compartilhadas pelos mesmos elementos das empresas listadas na B3, sendo que o elemento “clientes e

**Tabela 2 - Elementos do modelo de Pearce (1982) evidenciados nas definições de missão**

Elementos de Pearce (1982) nas missões	Ranking	Qtd. B3	%	Ranking	Qtd. NYSE	%
Principais clientes e mercados	1	77	100,00	1	100	100,00
Preocupação com a imagem pública	2	71	92,21	2	94	94,00
Produtos ou serviços	3	49	63,64	3	69	69,00
Sobrevivência, crescimento ou lucratividade	4	42	54,55	4	37	37,00
Valores e filosofia corporativa	5	28	36,36	6	26	26,00
Domínio geográfico	6	20	25,97	7	18	18,00
Competência própria/distintiva	7	12	15,58	5	28	28,00
Tecnologia	8	7	9,09	8	5	5,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

mercados” foi identificado em 100% das missões analisadas em companhias da NYSE, enquanto os elementos “preocupação com a imagem pública” e “produtos e serviços” foram mencionados em 94% e 69%, respectivamente, nas missões analisadas de companhias da NYSE.

Quanto aos itens menos mencionados, tanto nas companhias da NYSE quanto nas empresas listadas na B3, “tecnologia” foi o elemento que ocupou a última posição. Contudo, “competência própria” que ocupa a sétima posição do ranking das empresas listadas na B3 com apenas 7 menções, está mais bem colocada entre as empresas listadas na NYSE, ocupando a quinta colocação, sendo mencionada 28 vezes nas missões das companhias. Portanto, em relação aos elementos citados por Pearce (1982), as companhias do setor consumo cíclico e *consumer services*, de maneira geral, possuem os mesmos destaques.

Ao realizar uma analogia da Tabela 2 com a pesquisa de Araújo *et al.* (2014), centrada em outro setor, o da educação pública, nota-se que possuem focos completamente diferentes, já que dentre os três principais elementos citados, somente “produtos e serviços” é comum entre as duas pesquisas. Apesar de serem o segundo e terceiro elementos mais observados nas missões das universidades públicas, “domínio geográfico”, “valores e a filosofia da organização”, não estão presentes entre os termos mais mencionados nas empresas do setor consumo cíclico e *consumer services*.

Na pesquisa de Bartkus *et al.* (2006), apesar de não utilizar o método elaborado por Pearce (1982), o resultado obtido em sua pesquisa revela uma importância positiva significativa em frases que mencionam termos como preocupação com os funcionários e com a sociedade. Apesar do termo “sociedade” estar incluído no elemento “preocupação com a imagem pública”, o mesmo não pode ser dito quanto à menção aos funcionários.

Mas-Machuca *et al.* (2017) mencionaram que os componentes das missões de empresas sociais espanholas enfatizam os termos “clientes”, “produtos”, “serviços” e “filosofia da companhia”, semelhante ao que ocorre

nas missões da B3 e NYSE, a diferença fica por conta do elemento “valores e filosofia corporativa”, que está na quinta posição dentre as empresas da B3 e sexta nas NYSE. Destaca-se que este elemento é uma junção dos termos “compromisso com o desenvolvimento” e “filosofia e valores corporativos” da Tabela 1, e por essa razão possui uma boa colocação no ranking da Tabela 2.

### 4.3 QUANTIDADE DE ELEMENTOS MENCIONADOS.

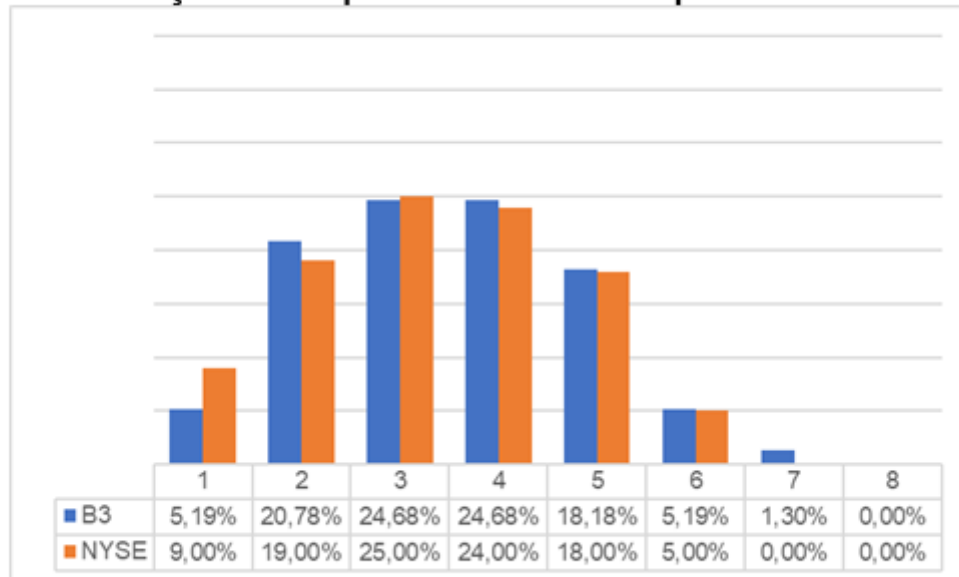
Conforme Pearce (1982), para uma missão ser considerada efetiva, é necessário que incorpore e evidencie 8 elementos específicos. Nos gráficos da Figura 1, pode-se visualizar a quantidade de elementos evidenciados pelas companhias na B3 e na NYSE.

Nas companhias da B3, 88% do total da amostra possui entre 2 e 5 elementos em suas missões. Das 77 companhias analisadas, 20,78% evidenciaram 2 dos 8 elementos mencionados por Pearce (1982), 24,68% mencionaram 3 e 4 elementos e 18,18% mencionaram 5 elementos. Somente 5,19% das empresas possuíam um único elemento, e apenas uma (1,3%), das 77 empresas analisadas, evidenciou 7 elementos. Nenhuma delas alcançou o máximo de 8 elementos.

Analisando as companhias listadas na NYSE, nota-se que muitas empresas possuem em suas missões de 2 a 5 elementos, compreendendo 86% do total da amostra, semelhante ao observado nas companhias da B3. Do total de 100 companhias pesquisadas na NYSE, 9% possuem apenas 1 dos 8 elementos, 19% mencionaram apenas 2 elementos em suas missões, 25% e 24% das empresas mencionaram 3 e 4 elementos respectivamente e 18% evidenciaram 5 dos 8 elementos propostos por Pearce (1982). No entanto, nenhuma empresa listada na NYSE possui em sua missão institucional 7 ou 8 elementos.

Em contraponto com a pesquisa de Araújo *et al.* (2014), é possível notar que as empresas listadas na B3 e NYSE possuem, em sua maior parte, apenas um elemento a mais do que

**Figura 1 - Distribuição das empresas da B3 e NYSE por elementos encontrados**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

o constatado nas missões das universidades públicas do Brasil, as quais obtiveram apenas dois elementos dos oito propostos por Pearce (1982). A análise de Williams (2008), por outro lado, constatou que as companhias de alto desempenho listadas na Fortune 1000, possuem oito dos nove componentes recomendados pelo método elaborado por Pearce e David (1987). O mesmo não pode ser observado entre as empresas listadas no setor de consumo cíclico e *consumer services*, visto que, apesar de utilizar uma base de análise divergente da aplicada no estudo de Williams (2008), o máximo de elementos presentes em uma missão foi sete, alcançado por apenas uma companhia.

Observa-se então que, de maneira geral, nenhuma empresa analisada atingiu o número total de componentes recomendados por Pearce (1982), evidenciando a não efetividade das declarações de missões. Contudo, é importante salientar que Braun *et al.* (2012) afirmam que a eficácia da declaração de missão depende de fatores como a “razão subjacente ao seu desenvolvimento”, seu processo de desenvolvimento e implantação, conteúdo e forma e das “atitudes individuais em relação aos membros da missão”. Bartkus *et al.* (2006) também destaca que a maioria dos elementos analisados em sua pesquisa não estão associados ao desempenho das companhias listadas na

Fortune Global 500, reforçando o resultado obtido por Braun *et al.* (2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de analisar os elementos presentes nas missões institucionais das empresas do setor de Consumo Cíclico, listadas na B3 e na NYSE. Para tanto, buscou os dados das 177 companhias selecionadas, e averiguou se as missões eram eficazes, e salientavam a preocupação para com os clientes, conforme os elementos propostos por Pearce (1982) e Mussoi *et al.* (2011).

Nesta análise percebeu-se que nenhuma companhia contempla todos os elementos listados na literatura como essenciais à missão institucional. Apenas 5,6% possui de 6 a 7 elementos, corroborando com os achados de Mussoi *et al.* (2011), Araújo *et al.* (2014), Souza *et al.* (2014), Vilain *et al.* (2014).

Constatou-se ainda, que tanto as empresas listadas na B3, quanto na NYSE, possuem um perfil similar em termos de quantidade e tipo de elementos evidenciados em suas declarações de missão. Dividem uma distribuição de elementos semelhantes, ambas preocupadas com seus produtos, clientes e imagem pública, muitas vezes evidenciando termos abstratos (Mussoi *et al.*, 2011). Com isso, uma revisão e

alinhamento dos conteúdos das declarações de missão poderia auxiliar não somente na operacionalização e bom uso dos recursos disponíveis como também, na comunicação com os diferentes públicos com os quais interagem gerando assim, um círculo virtuoso para todos.

Por outro lado, assim como constatado na pesquisa de Bart (1997) e Batkus *et al.* (2006), outros termos importantes podem ter influência nas missões institucionais e na *performance* da companhia, como a menção à colaboradores e funcionários; e responsabilidade sócio ambiental. Isto também se aplica à questão do desenvolvimento sustentável, mencionado por Jesus Silva e Lima Filho (2014) em sua pesquisa, e que nesta análise, baseada nos elementos de Pearce (1982), encontra-se incluída no elemento “preocupação com a imagem pública”.

A forte pressão social induz as organizações a se preocuparem com o meio em que estão atuando e suas consequências, visando um ambiente sustentável e responsável. A boa colocação dos elementos “produtos e serviços” assim como “clientes e mercados”, evidenciam a área de atuação das companhias. De forma complementar entende-se que estes elementos são importantes para as organizações (ARAÚJO; NÓBREGA, 2015).

“Sobrevivência, crescimento ou lucratividade” também foram termos bastante evidenciados o que indica a preocupação em mostrar aos investidores seu comprometimento com o retorno sobre o investimento. O mesmo não pode ser dito quanto ao elemento “tecnologia” que permanece na última colocação, semelhante à pesquisa de Hocayenda-Silva *et al.* (2006), Williams (2008), Mussoi *et*

*al.* (2011).

Dessa forma, este estudo contribui ao evidenciar elementos negligenciados pelas companhias ao apresentarem suas missões. Ao considerar a missão as responsáveis por incentivar nos colaboradores, consumidores, fornecedores e investidores o desejo de envolvimento ou não com a organização, torna-se fundamental que problemas na redação, formulação ou apresentação das missões institucionais sejam sanados, de forma que ela possa transmitir, de fato, todos os elementos em suas missões.

Este estudo não está isento de limitações. Dentre elas, cabe ressaltar que há subjetividade na classificação dos dados perante as classificações de Pearce (1982) e Mussoi *et al.* (2011), com base na compreensão e análise realizada pelos autores deste artigo. Outra limitação que deve ser mencionada encontra-se na extensão da amostra, dada a indisponibilidade das missões por algumas das companhias do setor analisado, tanto na B3 quanto na NYSE.

Para pesquisas futuras recomenda-se a inclusão de olhares cruzados como a verificação do alinhamento das missões com o desempenho das companhias, ou estrutura de capital, o retorno sobre o investimento, assim como a utilização de outros setores econômicos na análise e a introdução de empresas de outros países, para efeito de ampliação do olhar em diferentes realidades econômicas. Futuras pesquisas ainda podem relacionar o modelo de Pearce (1982) com variáveis que justifiquem o desempenho das organizações ou expliquem o comportamento das empresas para a composição de suas missões institucionais.

## REFERÊNCIAS

- ALEGRE, I.; BERBEGAL-MIRABENT, J.; GUERRERO, A.; MAS-MACHUCA, M. The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. **Journal of Management & Organization**, p. 1-18, 2018.
- ANITSAL, M. M., ANITSAL, I., & GIRARD, T. The core of retail mission statements: top 100 US retailers. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 131, 2012.
- ARAÚJO, F. N. M.; NÓBREGA, K. C. **Análise Comparativa Sobre Declarações de Missão em Empresas de Serviço**. Disponível em <<http://www.inovarse.org/node/4007>> Acesso em 17 novembro, 2017.
- ARAÚJO, M. A.; SOUZA, P. D.; LUNKES, R. J. Análise dos principais elementos de Pearce II (1982) presentes nas missões organizacionais das universidades públicas do Brasil. **Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Florianópolis, SC, Brasil, 2014.
- BARROS ESTIVALETE, V. D. F.; DE ANDRADE, T.; FLORES COSTA, V.; PELLINI FALLER, L. Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, 2016.
- BART, C. K. Industrial firms and the power of mission. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 4, p. 371-383, 1997.
- BARTKUS, B.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, R. B. Mission statements: Are they smoke and mirrors?. **Business Horizons**, v. 43, n. 6, p. 23-28, 2000.
- BARTKUS, B.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, R. B. Mission statement quality and financial performance. **European Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 86-94, 2006.
- BOLLAND, E. J. **Comprehensive Strategic Management: A Guide for Students, Insight for Managers**. Emerald Publishing Limited, 2017.
- BRAUN, S.; WESCHE, J. S.; FREY, D.; WEISWEILER, S.; PEUS, C. Effectiveness of mission statements in organizations—A review. **Journal of Management & Organization**, v. 18, n. 4, p. 430-444, 2012.
- CAMPBELL, A.; DEVINE, M.; YOUNG, D.; YOUNG, D. **A sense of mission**. London: Economist Books, 1990.
- CVM. **TEXTO INTEGRAL DA INSTRUÇÃO CVM No 358, DE 3 DE JANEIRO DE 2002, COM AS ALTERAÇÕES INTRODUZIDAS PELAS INSTRUÇÕES CVM Nos 369/02, 449/07, 547/14, 552/14, 568/15, 590/17 E 604/18**. 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst358.html>
- DAVID, F. R. How companies define their mission. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, p. 90-97, 1989.
- DE JESUS SILVA, T. B.; LIMA FILHO, R. N. A Efetividade da Missão e a Evidenciação da Responsabilidade Socioambiental: Uma Análise em Organizações do Segmento de Papel e Celulose. **REMEA-Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 31, n. 1, p. 4-23, 2014.
- DE SOUZA, P.; CORAL, S. M.; LUNKES, R. J. Missão organizacional: análise dos principais elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis do Sul do Brasil. **Podium Sport**,

**Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, p. 94-105, 2014.

GARNETT, S. T.; LAWES, M. J.; JAMES, R.; BIGLAND, K.; ZANDER, K. K. Portrayal of sustainability principles in the mission statements and on home pages of the world's largest organizations. **Conservation Biology**, v. 30, n. 2, p. 297-307, 2016.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas, 2010.

HARRISON, J. S.; JOHN, C. H. S. **Foundations in Strategic Management**. Cengage Learning, 2009.

HILL, C. W.; JONES, G. R. **Essentials of strategic management**. Cengage Learning, 2011.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; FERREIRA, J.; CASTRO, M. Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras. **Revista de Economia e Administração**, v. 5, n. 2, 2006.

HORTA, Rui Américo Mathiasi et al. Descontinuidade de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico: um estudo com dados contábeis utilizando técnicas de data mining. **Revista de Informação Contábil**, v. 7, n. 3, p. 63-83, 2013.

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, 2016.

KLÖPPEL, F. V.; DE SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Missão empresarial: uma análise de sua efetividade para o planejamento estratégico. **Contaduría Universidad de Antioquia**, v. 66, p. 113-129, 2016.

MAS-MACHUCA, M.; BALLESTEROS-SOLA, M.; GUERRERO, A. Unveiling the mission statements in social enterprises: a comparative content analysis of US-vs. Spanish-based organizations. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 186-200, 2017.

MULLANE, J. V. The mission statement is a strategic tool: when used properly. **Management Decision**, v. 40, n. 5, p. 448-455, 2002.

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

OLIVEIRA, M. C. D.; PORTELLA, A. R.; FERREIRA, D. D. M.; BORBA, J. A. Comunicação de Responsabilidade Socioambiental na Missão, Visão e Valores de Empresas da BM&FBovespa; e da Fortune 500. **Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília**, v. 19, n. 2, p. 192-210, 2016.

OSSANES, B. R.; LUNKES, R. J.; SOUZA, P. Análise dos Principais Elementos Propostos por Pearce (1982) Presentes nas Missões de Hospitais Brasileiros de Excelência. 2015.

PEARCE II, J. A. The company mission as a strategic tool. **Sloan Management Review (pre-1986)**, v. 23, n. 3, p. 15, 1982.

PORTELLA, A. R.; OLIVEIRA, M. C.; FERREIRA, D. D. M.; BORBA, J. A. Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 4, n. 1, p. 217-241, 2015.

RIBEIRO, A. M.; DO CARMO, C. H. S. Planejamento Estratégico e Sustentabilidade: uma Análise da



---

Relação entre o Conteúdo das Missões Institucionais das Companhias Brasileiras de Capital Aberto e a sua Presença no Índice de Sustentabilidade da Bovespa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 1, p. 19, 2015.

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

STALLWORTH WILLIAMS, L. The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. **The Journal of Business Communication (1973)**, v. 45, n. 2, p. 94-119, 2008.

SWALES, J. M.; ROGERS, P. S. Discourse and the projection of corporate culture: The mission statement. **Discourse & Society**, v. 6, n. 2, p. 223-242, 1995.

VILAIN, J. F.; DE SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Missão organizacional: análise dos principais elementos presentes nas missões das empresas hoteleiras brasileiras. **Turismo, Visão e Ação**, v. 17, n. 3, p. 691-711, 2015.