



**ANÁLISE DAS MISSÕES E VISÕES DAS CEM MELHORES E MAIORES  
EMPRESAS DO NORTE E NORDESTE DO BRASIL DA REVISTA EXAME 2018**

**DECLARATIONS OF THE MISSIONS AND VISIONS OF THE HUNDRED BEST  
AND LARGEST COMPANIES IN THE NORTH AND NORTHEAST OF BRAZIL  
FROM EXAME MAGAZINE 2018**

**Alba de Oliveira Barbosa Lopes**  
Instituto Federal de Pernambuco, PE, Brasil  
[alba.barbosa@paulista.ifpe.edu.br](mailto:alba.barbosa@paulista.ifpe.edu.br)  
<https://orcid.org/0000-0001-6219-6393>

**Richard Medeiros de Araújo**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, RN, Brasil  
[richardmaraujo@uol.com.br](mailto:richardmaraujo@uol.com.br)  
<http://orcid.org/0000-0002-6718-8912>

---

### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi analisar os elementos constitutivos das missões das cem maiores empresas do Norte-Nordeste, a partir dos estudos de Fred David, bem como avançar numa discussão sobre as composições das visões dispostas por estas empresas. Metodologicamente, foi uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental, com recorte de comparação (2009-2018), tendo como universo 62 empresas que possuíam missão/visão expostas em suas homepages institucionais. Os dados foram tratados pela análise de conteúdo. Dentre os principais resultados tem-se que as categorias que se tornaram mais evidentes nas missões analisadas, estão Tecnologia, Preocupação com a sobrevivência e Autoconceito, estas são categorias esperadas em contextos de aumento da competitividade organizacional, como o que ocorreu na última década. Comparativamente, pode-se observar que quatro categorias tiveram um decréscimo de citações nas missões organizacionais das cem Maiores e Melhores Empresas do Norte e Nordeste. Em 2008, as categorias Clientes, Localização, Filosofia e Preocupação com a Imagem eram mais relevantes, em termo de presença nas declarações do que foram em 2018. Quanto às declarações das visões identificadas tem-se que as palavras mais citadas estão associadas aos termos ser, referência, empresa, reconhecida, energia,

qualidade, clientes, elétrica, maior, mundo, rentabilidade, Brasil, excelência, inovação, desenvolvimento e admirada.

**Palavras-chave:** Estratégia. Missão. Visão. Norte-Nordeste.

### **Abstract**

*The objective of this study was to analyze the constituent elements of the missions of the one hundred largest companies in the North-Northeast, based on Fred David's studies, as well as to advance in a discussion about the compositions of the visions disposed by these companies. It was a qualitative, bibliographic and documentary research, with a comparison profile (2009-2018), having as universe 62 companies that had a mission/vision exposed in their institutional homepages. The data were treated by content analysis. Among the main results, the categories that became more evident in the analyzed missions are Technology, Concern for survival and Self-concept, these are categories expected in contexts of increased organizational competitiveness, such as what happened in the last decade. Comparatively, it can be seen that four categories had a decrease in citations in the organizational missions. In 2008, the categories Customers, Location, Philosophy and Concern with Image were more relevant, in terms of presence in the statements of what they were in 2018. As for the statements of the identified visions, it is clear that the most cited words are associated with the terms being, reference, company, recognized, energy, quality, customers, largest, world, profitability, Brazil, excellence, innovation, development and admired.*

**Keywords:** Strategy. Mission. Eyesight. North, Northeast.

## **1. Introdução**

As organizações estão atuando em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos e, com isso, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, muitas delas adotaram processos formais de planejamento e gestão estratégica com vistas a manter a sobrevivência e se destacarem nesses ambientes. Conforme Taiwo, Lawal e Agwu (2016), o planejamento estratégico possui quatro componentes: visão, missão, estratégia e ação. O sucesso do planejamento estratégico depende, em parte, da identificação e formulação adequados da visão e das declarações de missão, pois eles contribuem para a identidade organizacional.

Quando uma organização cria estratégias para fazer a escolha entre várias alternativas, as declarações de missão ancoram as estratégias. A visão concentra o desconhecido para

identificar o futuro que possui a combinação de fatos atuais, esperanças, forças e fraquezas, sonhos, ameaças e oportunidades. Na gestão de negócios, visão significa objetivos de longo prazo da empresa. A missão representa a razão de ser da organização e é estabelecida pela alta direção possuindo elementos constitutivos característicos que a definem. A composição da missão organizacional tem sido objeto de estudos internacionais desde a década de 1970. No Brasil, destacam-se os estudos de Lugoboni et al (2019), Maragno Coral, De Souza e Lunkes (2014), Ribeiro et al (2008), dentre outros.

Dentre os estudos nacionais que buscaram compreender a composição das missões no contexto de organizações brasileiras. O estudo em tela retoma a ideia exposta em Thompson, Barbosa e Nascimento (2009), publicado no XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, no qual os autores avaliaram os conteúdos explícitos nas missões das cem maiores empresas do Norte e Nordeste, segundo o ranking da publicação das melhores e maiores empresas da revista Exame de 2008 e baseado nos estudos de Fred David (1989, 2011) e David e David (2003).

Segundo o referido artigo, para aquele ano base (2008), as maiores ocorrências de categoria nas missões das 100 maiores empresas do Norte e Nordeste eram na ordem: Filosofia e Preocupação com a imagem (ambos com 96%), em seguida, o enfoque nos Clientes o qual estava presente em 92% das missões analisadas e por fim, os Produtos e Serviços foram citados em 83% dos casos. A ideia, passados 10 anos da publicação desse artigo, é revisitar a análise das missões das organizações das duas regiões escolhidas e considerar as visões destas no contexto do estudo. Provavelmente, muitas das organizações analisadas anteriormente não constam mais no ranking, entretanto, será que novos elementos constitutivos se tornaram mais presentes após esse período com esse novo conjunto de empresas?

Diante do exposto, o objetivo do artigo é, portanto, analisar os elementos constitutivos das missões das cem maiores empresas do Norte e Nordeste brasileiro a partir dos estudos de Fred David, bem como dispor reflexões sobre as visões desse grupo. A relevância do artigo decorre da importância das missões delimitadas para as organizações que representam, em essência, o sentido de sua existência e seu campo de atuação enquanto instituição viva. Conforme David (2011), uma boa declaração de missão proporciona clareza de propósito e orientação para os funcionários; fornece base para as atividades de planejamento estratégico; projeta a organização para atenção aos *stakeholders*, etc. O artigo, ao analisar elementos constitutivos das missões pode contribuir com informações úteis na (re)elaboração das declarações de propósitos de organizações.

O trabalho está dividido em seis partes: a primeira apresenta o contexto da pesquisa por meio da delimitação da pergunta de pesquisa; a segunda com o referencial teórico com os temas de missão e visão organizacional; a terceira abordando os procedimentos e escolhas metodológicas; a quarta com a descrição e análise dos dados. As duas últimas são as considerações finais e as referências bibliográficas.

## **2. Declarações de Missão e Visão Organizacionais**

O referencial teórico exposto está dividido em duas subseções: definição e importância, composição e características. Os dois construtos (missão e visão) serão apresentados nas mesmas seções em virtude da inter-relação entre os mesmos.

### **2.1. Definição e importância**

A missão e visão organizacionais são dois dos componentes do planejamento estratégico (Sobral & Peci, 2012) e o sucesso desse planejamento, conforme Ozdem (2011) depende da correta identificação e formulação delas, as quais também contribuem para a institucionalização da identidade organizacional.

A missão organizacional é também chamada pelas denominações, conforme David (1989, 2011), de declaração de credo, princípio de propósito, declaração de filosofia, declaração de crenças, declaração de princípios de negócios. Independente da nomenclatura, ela indica uma visão de longo prazo de uma organização em termo do que quer ser e quem quer servir.

Pelo observado em Lugoboni et al (2019) e Ribeiro et al (2008) parece não haver uma definição consensual sobre missão. Para Harten (2013) duas perspectivas teóricas distintas se sobressaem: uma funcionalista pela qual os aspectos objetivos como propósito, clientes, mercado, produtos e serviços são expostos e outra socialmente construída, na qual são declarados os valores, as crenças, a cultura, etc. As missões, então, aglutinariam elementos objetivos e subjetivos em sua constituição. Na primeira perspectiva, a missão tem por objetivo estabelecer a base de racionalidade das empresas. Na segunda, a missão proporciona a empresa qualidades humanas para um propósito maior.

A declaração da missão é uma parte fundamental da organização enquanto entidade e torna-se veículo por meio do qual a organização comunica sua intenção de existir, sobreviver, crescer e se relacionar com os *stakeholders*. Ela provê o guia necessário para o desenvolvimento de estratégia, definindo fatores críticos de sucesso, procurando

oportunidades-chave, fazendo escolhas de alocação de recursos e agradando as partes interessadas (Bratianu & Balanescu, 2008).

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

A missão identifica o escopo de operações em termo de produtos e mercado. Uma missão clara descreve os valores e prioridades de uma organização. Ela traça a direção futura de uma organização. É um lembrete constante para seus funcionários de porque a organização existe e os fundadores imaginaram quando colocaram em risco seu investimento para dar vida aos seus sonhos.

Para Harten (2013), as missões funcionam como fontes de informação sobre como as empresas entendem e comunicam seu propósito fundamental junto aos seus públicos de interesse, seja clientes, sociedade, governo, funcionários etc. Em relação a esse último grupo, ao provocar uma ligação emocional dos funcionários com o negócio, dão sentido às organizações, elevando o comprometimento dos trabalhadores e alavancando resultados, o que demonstra a legitimação da dimensão simbólica como uma ferramenta gerencial fundamental.

Após apresentadas a definição e a importância da missão, expõe-se sobre a visão. Conforme visto em Harten (2013), enquanto a missão sintetiza a razão de ser da empresa, a visão ressalta de forma ambiciosa e sonhadora, o que a empresa deseja atingir e quais são os seus focos de excelência. Para David (2011), desenvolver a declaração de visão é frequentemente considerada o primeiro passo no planejamento estratégico, precedendo o desenvolvimento de uma declaração de missão. Muitas declarações de visão são uma simples sentença, de preferência uma frase e o maior número possível de gerentes deve contribuir para o desenvolvimento de sua declaração.

A visão é uma projeção idealista da empresa em um futuro indefinido, em uma posição bem-sucedida. A visão não é um sonho e nem uma fantasia. É uma projeção idealista do que a empresa pode ser e pode alcançar. No entanto, as raízes dessa imagem projetada devem ser bem definida na dinâmica atual de negócios da empresa. A visão é um produto, geralmente,

dos fundadores da empresa, especialmente daqueles que têm uma mente visionária (Bratianu & Balanescu, 2008).

Conforme Brabet e Klemm (1994), alguns afirmam que essas declarações de missão, objetivos e visões são banais e óbvias, mas outros os consideram ferramentas com as quais os gerentes podem motivar, focar e liderar sua equipe em direção à eficácia organizacional. Além desse benefício, essas declarações, quando bem definidas, podem impulsionar outros benefícios, sintetizados na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1

*Benefícios de declarações de missão e visão bem elaboradas*

<b>BENEFÍCIOS</b>
Especifica propósitos organizacionais e depois os traduz em objetivos de maneira que os parâmetros de custo, tempo e desempenho possam ser avaliados e controlados.
Facilita a tradução de objetivos em uma estrutura de trabalho que envolva a atribuição de tarefas a elementos responsáveis dentro da organização
Fornecer orientação
Fornecer um ponto focal para todos os <i>stakeholders</i>
Fornecer uma base para todas as outras atividades de planejamento estratégico
Fornecer uma base (ou padrão) para a alocação de recursos organizacionais
Projetar um senso de valor e intenção para todos os <i>stakeholders</i>
Projetar uma organização motivada
Promover um senso de expectativas compartilhadas entre gerentes e empregados
Proporcionar a sinergia entre todos os gerentes e funcionários
Proporcionar clareza de propósito entre todos os gerentes e funcionários, possibilitando uniformidades de objetivos dentro da organização
Proporcionar maior desempenho organizacional
Resolver pontos de vista divergente entre os gerentes

Fonte: Adaptado de David (2011).

Conforme David (2011), diversos benefícios, expostos na Tabela 1, são possíveis por meio de uma declaração de missão elaborada a contento, ou seja, envolvendo os elementos conceituais descritos anteriormente.

Antes de apresentar a próxima subseção, ressalta-se que não basta apenas a definição elaborada dessas declarações: deve-se preocupar com a institucionalização dessas orientações, valores e propósitos. A questão do envolvimento dos funcionários na institucionalização da missão e no estímulo ao alcance da visão é relevante uma vez que mesmo que a missão esteja estabelecida, isso não garante sua implementação ou utilização como ferramenta de gestão estratégica, nem muito menos, a motivação para o atingimento da visão.

Para Pearce (1982), uma missão que não gera envolvimento com os trabalhadores não será aplicada na prática. Para ele, cabe a liderança das organizações a tarefa de evitar que a construção da missão organizacional se torne mais uma obrigação burocrática ao invés de

uma ferramenta estratégica efetiva. A importância das lideranças no processo não é foco desse estudo, contudo, faz parte da agenda de pesquisa futura dos autores.

## **2.2 Composição e características**

Na literatura é perceptível a preocupação em definir o que deve constar na declaração da missão e visão, focos desse artigo. No caso da missão, ela indica o que a organização oferece e a quem oferece e o modo que oferece seus produtos e serviços. Essas informações fornecem orientação para que as organizações escolham diferentes alternativas em sua atuação. Conforme Ozdem (2011), a missão guia todo o processo de planejamento estratégico e possibilita que os recursos sejam alocados de acordo com as orientações estabelecidas.

Para Hill, Jones e Schelling (2014), a missão deve focar na orientação ao cliente em vez da orientação ao produto na definição do negócio. A orientação no produto foca nas características dos produtos vendidos e do mercado atendido não nos tipos de necessidades que os produtos satisfazem. Tal abordagem torna obscura a verdadeira missão porque um produto é somente uma manifestação física da aplicação de uma habilidade específica para satisfazer uma necessidade de um grupo particular de consumidores. Na prática, essa necessidade pode ser suprida de diferentes maneiras e uma ampla definição de negócios orientada para o cliente pode salvaguardar companhias de serem surpreendidas por mudanças nos perfis das demandas.

Uma declaração de missão de qualidade, na verdade, descreve o propósito, os clientes, os produtos e serviços, os mercados, a filosofia e a tecnologia básica de uma organização, bem como reflete as antecipações dos clientes. Em vez de desenvolver um produto e, em seguida, tentar encontrar um mercado, a filosofia operacional das organizações deve identificar as necessidades dos clientes e, depois, fornecer produtos ou serviços para atender essas necessidades (DAVID, 2011).

Uma boa declaração da missão deve ter as seguintes características: Refletir no plano existencial a visão da empresa, incorporar os principais valores corporativos, ser viável, compreensível e conciso, ter um impacto semântico em todas as partes interessadas e possuir uma boa formulação literária (Bratianu & Balanescu, 2008).

Fred David apresenta uma composição baseada em nove categorias que devem ser observadas na elaboração das missões. Essas nove categorias servem como uma estrutura prática para avaliar e redigir declarações de missão. As categorias são apresentadas na Tabela

2, a seguir. As categorias desenvolvidas por David serviram de base para a análise das missões das organizações desse artigo cuja metodologia é exposta na seção subsequente.

Tabela 2

*Categorias constitutivas da declaração da missão segundo Fred David*

CATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
(1) Clientes	Apresentação dos clientes da organização
(2) Produtos e serviços	Declaração dos produtos e serviços que a empresa oferece
(3) Localização	Delimitação da atuação geográfica
(4) Tecnologia	Definição da tecnologia essencial da organização
(5) Preocupação com a sobrevivência	Declaração do compromisso da empresa com a sobrevivência, crescimento e lucratividade
(6) Filosofia	Apresentação das crenças básicas, valores e aspirações filosóficas
(7) Autoconhecimento	Definição dos principais pontos fortes e vantagens competitivas
(8) Preocupação com a imagem	Exposição das responsabilidades públicas e da imagem desejada
(9) Preocupação com os funcionários	Apresentação da atitude da empresa com relação aos funcionários

Fonte: Adaptado de David (1989, 2011) e David, David (2003).

Para que a missão institucional surta efeito, adicionalmente aos nove elementos citados na Tabela 2, conforme o mesmo autor, é preciso que ela seja de amplo escopo, não incluindo valores monetários, números, percentagens, índices ou objetivos. Podem ter tamanhos variados, mas não podem passar de 250 palavras para não cansar o leitor e dificultar sua operacionalização. Deve ser inspiradora e impulsionar esforços no alcance dos objetivos. Pode, inclusive, relevar o compromisso da empresa com a área social e ambiental de forma duradoura, reafirmando o relacionamento com os diversos *stakeholders* relevantes.

Não foram verificados estudos que delimitassem elementos constitutivos esperados na visão. Isso pode estar relacionado ao fato dela ser muito específica aos sonhos e expectativas do corpo funcional de onde a empresa quer chegar. O tamanho e a complexidade da declaração da visão diferem entre as organizações também. Papulova (2014) recomenda, contudo, que a visão seja: fácil de entender, fácil de lembrar, positiva, motivacional, inspiradora, atraente, desafiadora e orientada ao futuro.

Para sintetizar o que foi apresentado até o presente momento, expõe-se a Tabela 3 a seguir com as principais diferenças entre missão e visão organizacionais.

Tabela 3

*Diferenças entre missão e visão*

	MISSÃO	VISÃO
<b>SOBRE</b>	Descreve como chegar aonde você quer estar. O objetivo e o propósito principal da organização relacionados à necessidade do cliente e aos valores da equipe são explicados.	Resume onde vocês deseja estar. Os valores e os propósitos dos negócios são evidenciados
<b>RESPOSTA</b>	Responde a questão: O que fazemos? O que nos faz diferente?	Responde: Onde pretendemos estar?
<b>TEMPO</b>	Trata do presente rumo ao futuro	Trata do futuro
<b>FUNÇÃO</b>	Descreve metas amplas para o estabelecimento da organização	Descreve onde a organização se vê desde a alguns anos
<b>MUDANÇA</b>	Pode mudar, mas ainda deve estar vinculados aos valores essenciais, necessidades do cliente e visão da empresa	À medida que a organização evolui pode ser tentada a modificar a visão
<b>DESENVOLVIMENTO</b>	Orientações: O que estamos fazendo hoje? Para quem? Por que fazemos o que fazemos?	Orientações: Onde estamos indo? Quando atingiremos esse estágio? Como iremos fazer isso?
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Expressa a razão e ética da organização, os principais <i>stakeholders</i> , os deveres da organização para com eles.	Deve ser clara, concisa e inequívoca, descreve um futuro feliz, esperado.

**Fonte:** Adaptado de Agwu (2015) *apud* Taiwo, Lawal e Agwu (2016).

Deve haver parcimônia da gestão estratégica organizacional na definição de suas respectivas visão e missão institucionais. A leitura interna pelos empregados, e externa, pelo mercado e sociedade geram um lastro no cotidiano social e mercadológico, que denotam suas ações perante o consumidor e demais agentes e suas reações ao ambiente em que operam seus negócios.

### 3. Procedimentos metodológicos

Retomando o objetivo do artigo, o qual é analisar os elementos constitutivos das missões das cem maiores empresas do Norte e Nordeste, entende-se que a mesma é classificada como qualitativa (natureza), descritiva (objetivos), bibliográfica (procedimentos). A pesquisa busca compreender os elementos que compõem as missões com base no referencial teórico e descreve os elementos presentes e ausentes observados. A coleta de dados foi feita nas declarações das missões e visões obtidas nos sites das cem empresas do Norte e Nordeste, ou seja, nos conteúdos de acesso geral.

Essa classificação foi baseada no ranking da publicação da Revista Exame Melhores e Maiores para o ano de 2018 que é feita com base nos indicadores de crescimento, rentabilidade, saúde financeira, participação de mercado e produtividade por empregado, conforme Barros (2018). Por interesses de agenda de pesquisa dos autores, optou-se por analisar as empresas das regiões Norte e Nordeste, conforme escolha utilizada no artigo de

Thompson, Barbosa e Nascimento (2009). Naquela ocasião, com os dados de 2008, os autores buscaram identificar e analisar os elementos componentes das missões, a partir de estudos de Fred David.

Das 100 empresas selecionadas, 38 não possuíam declarações explícitas de missão e visão em seus sites institucionais durante o período de coleta dos dados (junho e julho/2019). Essas empresas estão expostas na Tabela 4, a seguir, na ordem em que aparecem no ranking da revista. Observou-se, no referencial teórico, que essas ferramentas são úteis no direcionamento de esforços dos membros organizacionais, além de definir e priorizar os grupos de interesse mais relevantes para o negócio.

Tabela 4  
*Empresas excluídas da análise de dados*

No.	ORGANIZAÇÃO/SETOR	No.	ORGANIZAÇÃO/SETOR
6	Brasil China, Distribuidora de Motos e Peças (Atacado)	49	Eletróbrás Distribuição Piauí (Energia)
7	Petróleo Sabbá (Atacado)	52	J. Macêdo (Bens de consumo)
8	Petronac (Atacado)	55	Acrinor (Química e petroquímica)
11	Hydro Alunorte (Bens de consumo)	57	Votorantim Cimentos (Indústria de Construção)
12	Moto Honda (Auto indústria)	60	Newland (Varejo)
17	Armazém Mateus (Varejo)	61	Cagece (Infraestrutura)
19	Mateus Supermercados (Varejo)	62	Vicunha (Têxtil)
24	Embasa - Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A (Infraestrutura)	63	Ball (Siderurgia e Metalurgia)
25	Norsa (Bens de consumo)	64	Baterias Moura (Auto indústria)
32	Oxitenor Nordeste (Química e petroquímica)	66	Termope (Energia)
33	Petrovia (Transporte)	71	Petroquímica SUAPE (Química e petroquímica)
37	CCR Metrô Bahia (Transporte)	73	Citepe (Química e petroquímica)
38	Arosuco (Bens de consumo)	75	Usina Caeté (Energia)
39	P&G (Bens de consumo)	86	Vulcabrás/Azaléia CE (Têxtil)
40	Larco Distribuidora de Combustível (Atacado)	88	Cibra (Química e petroquímica)
41	ALZ Grãos (Atacado)	89	Semp TCL (Eletroeletrônicos)
46	Nufarm (Química e petroquímica)	92	Betânia Lacteos (Produção agropecuária)
47	M&G Polímeros (Química e petroquímica)	95	Aeris Energy (Bens de Capital)
48	Energia Pecém (Energia)	98	Cibrafértil (Química e petroquímica)

Fonte: Revista Exame (2018).

Das 100 empresas, 62, então, foram alvo objeto de estudo. A Tabela 5 expõe as empresas que foram analisadas no trabalho. As informações das missões foram coletadas unicamente nos websites das empresas, seja no item de descrição da organização, seja em documentos disponibilizados como relatórios de gestão, por exemplo, no período de coleta de dados definido para a pesquisa.

Tabela 5

*Empresas selecionadas para a pesquisa*

No.	ORGANIZAÇÃO/SETOR	No.	ORGANIZAÇÃO/SETOR
1	Braskem (Química e petroquímica)	53	<b>Bahiagás (Energia)</b>
2	<b>Samsung (Eletroeletrônicos)</b>	54	Comercial Carvalho (Varejo)
3	Ale (Atacado)	56	Petrobahia (Atacado)
4	<b>Suzano Papel e Celulose (Papel e celulose)</b>	58	Paquetá Calçados (Têxtil)
5	<b>Coelba (Energia)</b>	59	Setta (Atacado)
9	<b>Farmácia Pague Menos (Varejo)</b>	65	Hydro Paragominas (Mineração)
10	M. Dias Branco (Bens de Consumo)	67	<b>MRN - Mineração Rio do Norte (Mineração)</b>
13	Celpe (Energia)	68	Energisa Sergipe (Energia)
14	Celpa (Energia)	69	<b>Ferbasa (Siderurgia e metalurgia)</b>
15	<b>Chesf (Energia)</b>	70	Veracel (Papel e celulose)
16	Enel Distribuidora Ceará (Energia)	72	Copergás (Energia)
18	Parapanema (Siderurgia e metalurgia)	74	Dass (Têxtil)
20	CSP3 - Companhia Siderúrgica do Pecém (Siderurgia e metalurgia)	76	Estaleiro Atlântico Sul (Diversos)
21	Eletrobrás Amazonas (Energia)	77	Amaggi Navegação (Transporte)
22	<b>Cemar (Energia)</b>	78	Parnaíba I (Energia)
23	Atem's Distribuidora (Atacado)	79	<b>Detén Química (Química e petroquímica)</b>
26	<b>Albras (Siderurgia e metalurgia)</b>	80	<b>Guararapes (Têxtil)</b>
27	Cigás (Energia)	81	Enel Geração Fortaleza (Energia)
28	Norte Energia (Energia)	82	Sinobras (Siderurgia e metalurgia)
29	<b>Supermercado Líder (Varejo)</b>	83	Esmaltec (Eletroeletrônicos)
30	Usina Coruripe (Energia)	84	Hospital Esperança (Serviços de saúde)
31	Três Corações (Bens de consumo)	85	Epasa (Energia)
34	Grendene (Têxtil)	87	Energética SUAPE II (Energia)
35	Innova (Química e petroquímica)	90	Magnesita Mineração (Mineração)
36	<b>Cosern (Energia)</b>	91	Cagepa (Infraestrutura)
42	Extrafarma (Varejo)	93	Itaqui (Energia)
43	<b>Compesa (Infraestrutura)</b>	94	Pecém II (Energia)
44	Eletrobrás Distribuição Alagoas (Energia)	96	Unimed João Pessoa (Serviços de saúde)
45	<b>Unimed Fortaleza (Serviços de saúde)</b>	97	Grupo Simões (Bens de consumo)
50	Energisa Paraíba (Energia)	99	CEA (Energia)
51	Panasonic (Eletroeletrônicos)	100	Indústria Reunidas Raymundo da Fonte (Bens de consumo)

Fonte: Revista Exame (2018).

Das empresas analisadas por Thompson, Barbosa e Nascimento (2009), 25,81% ainda permanecem na lista das maiores e melhores empresas e estão em destaque na Tabela 5 anterior. Os dados obtidos sobre nome da empresa, região geográfica, setor, sítio na web, missão foram inseridos em uma planilha do Microsoft Excel para posterior análise das categorias selecionadas na base teórica para a Missão Organizacional, a partir dos estudos de David (1989, 2011) e David, David (2003), a saber: (1) Clientes, (2) Produtos e Serviços, (3) Localização, (4) Tecnologia, (5) Preocupação com a sobrevivência, (6) Filosofia, (7) Autoconhecimento, (8) Preocupação com a imagem e (9) Preocupação com os funcionários.

Para a Visão Organizacional, como exposto anteriormente, não foram obtidas informações sobre elementos-chave, uma vez que ela é construída por meio dos sonhos e

expectativas de um corpo de gestores, seja os fundadores ou não. Entretanto, usa-se o estudo de Agwu (2015) *apud* Taiwo, Lawal e Agwu (2016) ao direcionar que uma boa visão deve expressar onde a empresa pretende estar no futuro, além de ser concisa e inequívoca. Portanto, as visões das empresas selecionadas foram analisadas conforme essa orientação (expressa imagem do futuro, é sucinta e sem ambiguidade).

A análise que embasou o estudo foi qualitativa, mesmo que tenha sido em um momento específico identificado a frequência das palavras, por meio do software *Hermetic Word Frequency Counter Advanced Version 30.370*. A técnica de análise foi baseada na análise de conteúdo de Bardin (2011).

Após relatar os procedimentos metodológicos da pesquisa, a próxima seção apresenta a descrição e a análise dos dados. Inicialmente, fez-se uma breve caracterização das empresas analisadas, em seguida, as análises da missão e por fim, da visão organizacional.

#### 4. Descrição e análise de dados

Das 62 empresas que possuíam missão exposta em suas páginas institucionais, 17 eram da região Norte e 45 eram da região Nordeste. No tocante ao setor de atuação, destaque para o setor de energia com 37% das investigadas, seguido da Siderurgia e metalúrgica, com 8%, conforme Tabela 6.

Tabela 6  
*Caracterização das empresas por setor*

SETORES	PORCENTAGEM
Energia	37%
Siderurgia e metalúrgica	8%
Atacado	6%
Bens de consumo	6%
Têxtil	6%
Varejo	6%
Eletroeletrônicos	5%
Mineração	5%
Química e petroquímica	5%
Serviços de saúde	5%
Infraestrutura	3%
Papel e celulose	3%
Diversos	2%
Transporte	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

##### 4.1 Missão Organizacional

As missões encontradas nos websites das organizações foram analisadas conforme a frequência de repetições de palavras com o intuito de identificar quais termos são mais

recorrentes nas declarações de missão. Foi utilizado o *software Hermetic Word Frequency Counter Advanced Version 30.370* o qual mostra palavras repetidas em um ranking de frequência, conforme pode ser visto na figura 1.

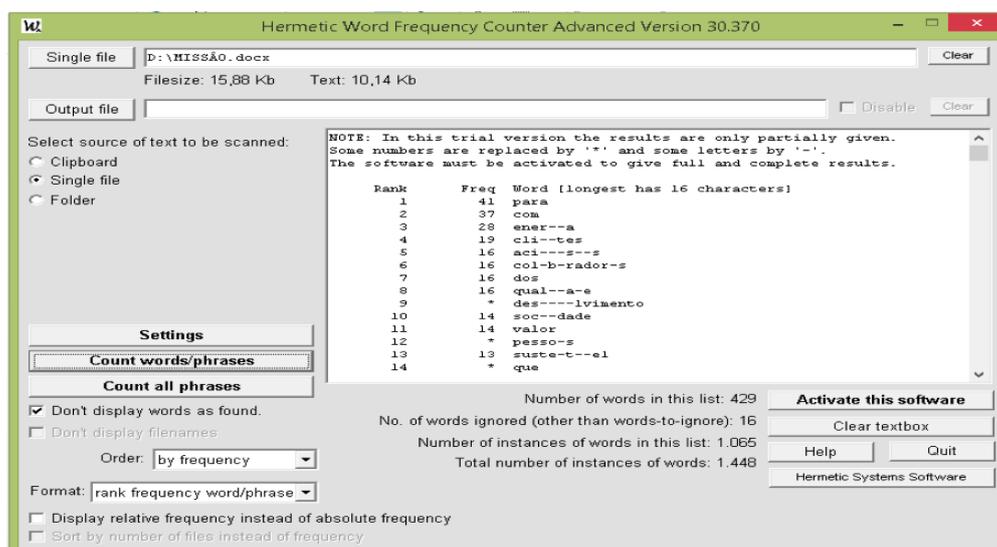


Figura 1. Resultado do processamento das declarações de missões (frequência).

Observa-se que o conteúdo das 62 declarações de empresas é composto por 429 palavras, independente de sua classe gramatical. Excluindo algumas categorias de palavras (pronome, artigo, numeral, preposição, conjunção, interjeição e advérbio) que não são úteis nessa pesquisa, obtiveram-se as 10 palavras consideradas relevantes no conteúdo das missões, expostos na Tabela 7.

Tabela 7

*Lista de palavras recorrentes nas declarações de missões*

RANKING	PALAVRAS	FREQUÊNCIA	PORCENTAG EM TOTAL
1	Energia	28	13,3%
2	Sustentável/Sustentabilidade	25	11,9%
3	Clientes	19	9,0%
4	Acionistas	16	7,6%
4	Colaboradores	16	7,6%
4	Qualidade	16	7,6%
5	Desenvolvimento	14	6,7%
5	Sociedade	14	6,7%
5	Valor	14	6,7%
6	Pessoas	13	6,2%
7	Vida	11	5,2%
8	Produtos	9	4,3%
9	Satisfação	8	3,8%
10	Excelência	7	3,3%
<b>TOTAL</b>		<b>210</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A palavra mais presente é “energia”, o que era esperado em virtude dos 37% de empresas pertencentes a este setor, como pode ser visto na Tabela 6. As palavras “sustentável e sustentabilidade” (11,9%) foram destaques nas missões e esse fato acompanha as discussões em nível mundial acerca do tema. Desde a década de 1970, ambientalistas discutiam os limites do desenvolvimento e foi criado, no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU) o PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Entretanto, foi após o relatório Brundtland, em 1988, que a discussão toma forma, uma vez que ela destacava a necessidade de adoção de medidas de incentivo à produção compatível com a preservação do meio ambiente (FAÉ, 2009). Em 1992, no Rio de Janeiro, a ONU realizou a Rio 92, nos quais os 179 países participantes se comprometeram a buscar um novo padrão de desenvolvimento e, desde então, essa discussão permeia, pelo menos no âmbito discursivo, a gestão.

Quatro *stakeholders* obtiveram destaque na análise de conteúdo: “clientes” (9% citado), “acionistas” e “colaboradores” (ambos com 7,6%) e “sociedade” (6,7%). A missão organizacional declara os grupos de interesses mais relevantes ao negócio. Apesar da preocupação declarada com clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, ressalta-se que em muitos casos, conforme exposto em Wright (2002), a missão pode não refletir a realidade e a necessidade de obter resultados, pois pode ser mais importante atender as necessidades de grupos de interesses, demonstrando discrepância entre o que está declarado e o que realmente acontece.

Palavras como “desenvolvimento” (6,7%) e “valor” (6,7%) foram citadas no sentido do propósito da organização de gerar desenvolvimento e valor a diversos públicos. Cuidados com a “vida” (5,2%) das “pessoas” (6,2%) também emergiram da análise. Essas palavras refletem a preocupação com o ambiente externo às organizações e vão além das ações voltadas à rentabilidade financeira ou econômica do negócio, evidenciando preocupação com a responsabilidade social corporativa.

Como lembram Mendonça e Gonçalves (2004), muitas empresas brasileiras investem em ações na área social por acreditarem que estas atuações conferem legitimidade organizacional às mesmas. Legitimidade, aqui, tem o sentido dado por Suchman (1995, p. 574), para o qual é a “percepção de que as organizações são desejáveis dentro do sistema social constituído por normas, crenças e definições”.

Com as palavras mais citadas (energia, sustentabilidade, clientes, acionistas, colaboradores, qualidade, desenvolvimento, sociedade, valor, pessoas, vida, produtos, satisfação e excelência) nas missões das 62 organizações analisadas, criou-se a nuvem de

palavras, figura 2, para facilitar o entendimento das palavras mais relevantes, pelo menos no discurso organizacional.



Figura 2. Nuvem de palavras mais citadas nas missões organizacionais.

Analisando o conteúdo e não mais a frequência de palavras das declarações da Missão Organizacional, por meio dos nove elementos constitutivos expostos em David (1989, 2011) e David e David (2003), os quais foram expostos na Tabela 2, tem-se o seguinte resultado, apresentado na Tabela 8.

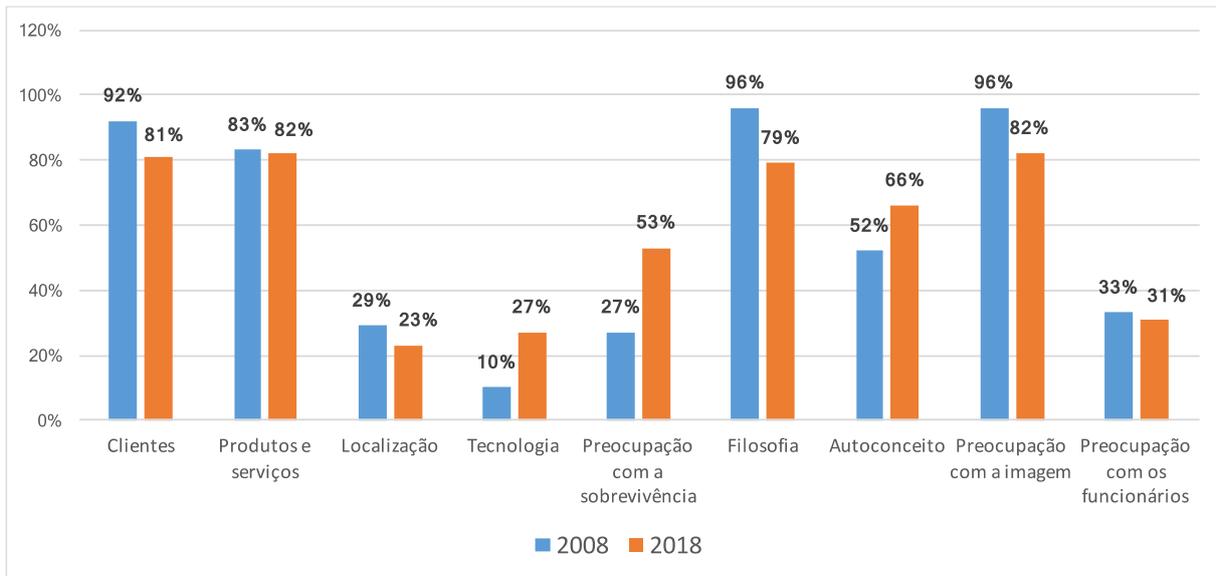
Tabela 8

*Categorias constitutivas das missões sob a perspectiva de Fred David*

	CATEGORIAS	PORCENTAGEM
(1)	Clientes	81%
(2)	Produtos e serviços	82%
(3)	Localização	23%
(4)	Tecnologia	27%
(5)	Preocupação com a sobrevivência	53%
(6)	Filosofia	79%
(7)	Autoconhecimento	66%
(8)	Preocupação com a imagem	82%
(9)	Preocupação com os funcionários	31%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em comparação com o estudo de Thompson, Barbosa e Nascimento (2009) que mesmo não estudando o mesmo conjunto de organizações, estudaram as 100 maiores da época que expuseram suas missões nos sites, pode-se perceber, na Figura 3, diferenças entre as categorias mais relevantes nos anos em questão.



*Figura 3.* Comparação entre as categorias constitutivas das missões das melhores empresas da Revista Exame (2008 e 2018).

Comparativamente, pode-se observar que quatro categorias tiveram um decréscimo de citações nas missões organizacionais das cem Maiores e Melhores Empresas do Norte e Nordeste. Em 2008, as categorias Clientes, Localização, Filosofia e Preocupação com a Imagem eram mais relevantes, em termo de presença nas declarações do que foram em 2018. Sobre a categoria Clientes, houve um decréscimo de 12% de citação desse item nas declarações das missões. Quando analisada a variação de presença do âmbito de atuação da empresa (Localização), houve uma queda das citações de 21%. Quando analisada a categoria Filosofia, percebe-se um declínio de 18% em relação ao conjunto de empresas da lista da Revista Exame em 2008. A categoria Preocupação com a imagem teve uma atenuação de 15% nas citações nas declarações de missão em 2018.

Nas categorias que se tornaram mais evidentes nas missões analisadas, estão Tecnologia, Preocupação com a sobrevivência e Autoconceito. São categorias esperadas em contextos de aumento da competitividade organizacional, como o que ocorreu na última década. A citação da categoria Tecnologia teve um crescimento de 170%, já a Preocupação com a sobrevivência expandiu suas citações nas missões em 96% e, por fim, a categoria Autoconceito, na qual houve um crescimento de 27% da evidência das competências essenciais nas declarações de missão em 2018, em relação a 2008.

As categorias nas quais o patamar de 2018 está muito próximo ao encontrado em 2008 são: Produtos e Serviços e Preocupação com os funcionários. No primeiro caso, Produtos e Serviços, houve uma pequena variação de 1% em relação ao ano de 2008 e no segundo caso, a

Preocupação com os funcionários, em 2008 estava evidente em 33% das missões, quando, dez anos depois, esse patamar está muito parecido, com 31% das missões.

A Tabela 9 foi construída com a identificação das declarações das missões organizacionais por categoria, as quais com seus respectivos números foram listadas na coluna 1 (declaração de missão não inclui a categoria), coluna 2 (declaração de missão inclui a categoria em termos específicos).

Tabela 9

*Elementos constitutivos por organização*

COMPONENTES	1 - <u>DECLARAÇÃO NÃO INCLUI O COMPONENTE</u>	2 - <u>DECLARAÇÃO INCLUI O COMPONENTE</u>
<b>1. Clientes</b>	4, 21, 28, 31, 42, 50, 59, 68, 70, 74, 85, 97	1, 2, 3, 5, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 26, 27, 29, 30, 34, 35, 36, 43, 44, 45, 51, 53, 54, 56, 58, 65, 67, 69, 72, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 90, 91, 93, 94, 96, 99, 100
<b>2. Produtos e serviços</b>	3, 31, 35, 51, 74, 84	1, 2, 4, 5, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 36, 42, 43, 44, 45, 50, 53, 54, 56, 58, 59, 65, 67, 69, 70, 72, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 90, 91, 93, 94, 96, 97, 99, 100
<b>3. Localização</b>	1, 5, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 34, 35, 36, 43, 44, 45, 50, 54, 56, 58, 59, 65, 69, 70, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 93, 94, 96, 97, 99, 100	3, 2, 4, 14, 27, 28, 29, 42, 51, 53, 87, 90, 91
<b>4. Tecnologia</b>	1, 3, 5, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 22, 23, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 53, 54, 56, 58, 59, 65, 67, 68, 69, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 87, 90, 91, 93, 94, 96, 97, 99, 100	2, 4, 20, 21, 26, 27, 70, 82
<b>5. Preocupação com a sobrevivência</b>	1, 2, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 22, 28, 29, 31, 43, 45, 50, 51, 54, 56, 68, 70, 77, 80, 81, 83, 84, 91, 96, 100	3, 4, 5, 18, 20, 21, 23, 26, 27, 30, 34, 35, 36, 42, 44, 53, 58, 59, 65, 67, 69, 72, 74, 76, 78, 79, 82, 85, 87, 90, 93, 94, 97, 99
<b>6. Filosofia</b>	15, 16, 34, 78, 80, 82, 83, 84, 90, 91, 93, 94, 97, 99, 100	1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 36, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 53, 54, 56, 58, 59, 65, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 76, 77, 79, 81, 85, 87, 96
<b>7. Autoconceito</b>	1, 15, 16, 18, 27, 28, 31, 54, 78, 80, 81, 83, 84, 90, 91, 93, 94, 97, 99, 100	2, 3, 4, 5, 9, 10, 13, 14, 20, 21, 22, 23, 26, 29, 30, 34, 35, 36, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 53, 56, 58, 59, 65, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 76, 77, 79, 82, 85, 87, 96
<b>8. Preocupação com a imagem</b>	80, 81, 83, 84, 90, 94, 97, 99, 100	1, 2, 4, 3, 5, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 53, 54, 56, 58, 59, 65, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 82, 85, 87, 91, 93, 96
<b>9. Preocupação com os funcionários</b>	1, 2, 3, 4, 9, 10, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 26, 28, 29, 31, 35, 36, 42, 43, 44, 50, 54, 56, 65, 67, 68, 70, 77, 80, 81, 83, 90, 91, 96, 97, 99, 100	5, 13, 18, 23, 27, 30, 34, 43, 45, 51, 53, 58, 59, 69, 72, 76, 78, 79, 82, 84, 85, 87, 93, 94

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como pode ser notado, com a análise da Tabela 9, algumas organizações possuem menos elementos constitutivos em sua declaração de missão do que outras. São as seguintes:

(31) Três corações (bens de consumo): “Proporcionar experiências prazerosas que promovam alegria e bem-estar (6), criando laços duradouros e gerando valor (8) para todos”.

A empresa 31 apresenta uma declaração de missão vaga, na qual não se consegue perceber qual o negócio, seu público, seus produtos e serviços, por exemplo. Conforme visto em Pearce (1982), as missões servem para distinguir o negócio, mesmo se tratando do mesmo ramo de atividades. A referida missão caberia tanto para um parque de diversos, uma livraria, um meio de hospedagem, etc. A declaração expressa as crenças e aspirações filosóficas (6 – Filosofia) e Preocupação com as responsabilidades públicas e a imagem desejada (8 – Preocupação com a imagem). Sete componentes deixaram de entrar na declaração: (1 – Clientes), (2 – Produtos e serviços), (3 – Localização), (4 – Tecnologia), (5 – Preocupação com a sobrevivência), (7 – Autoconceito) e (9 - Preocupação com os funcionários).

(83) Esmaltec (eletroeletrônico): “Com satisfação e criatividade, oferecer produtos e serviços (2) que promovam a alegria e qualidade de vida dos nossos consumidores (1)”.

A declaração da empresa 83 apresenta dois componentes (1 - Clientes) e (2 – Produtos e serviços) da classificação de David (1989, 2011) e David e David (2003), contudo de forma vaga. Quais são os produtos e serviços ofertados e para qual consumidor? Se retirar o nome da organização e o ramo de atuação, dificilmente se conseguiria identificar quais produtos e serviços são ofertados, pois, está relacionada com qualquer negócio, ou seja, sem uma essência caracterizada de forma imediata. Sete componentes deixaram de entrar na declaração: (3 – Localização), (4 – Tecnologia), (5 – Preocupação com a sobrevivência), (6 – Filosofia), (7 - Autoconceito), (8 – Preocupação com a imagem) e (9 - Preocupação com os funcionários).

(100) Indústrias Raymundo da Fonte (bens de consumo): “Contribuir para que as pessoas (1) tenham uma vida melhor, com bons hábitos de higiene pessoal (2) e do lar (2), levando mais sabor (2) ao dia a dia.”

A organização 100, no setor de bens de consumo, aborda duas categorias (1 – Clientes) e (Produtos e serviços), contudo, não trata de outras igualmente importantes como: (3 –

Localização), (4 – Tecnologia), (5 – Preocupação com a sobrevivência), (6 – Filosofia), (7 - Autoconceito), (8 – Preocupação com a imagem) e (9 - Preocupação com os funcionários).

As declarações a seguir, apresentam elementos descritos em David (1989, 2011) e David e David (2003) no tocante a clientes, acionistas, funcionários e sociedade, preocupações com a imagem, valores, crenças, vantagens competitivas, tecnologia e domínio geográfico.

(53) Bahiagás (energia): “Comercializar e distribuir gás natural (2) na Bahia (3) para atendimento aos diversos segmentos de mercado (1) com segurança (7), rentabilidade (5), responsabilidade socioambiental (8) e comprometimento com o desenvolvimento do estado (6), proporcionando a satisfação dos clientes (7), acionistas (5) e colaboradores (9)”.

A organização 53, do ramo de energia, informou oito dos elementos de análise das declarações de missões (1 – Clientes, 2 – Produtos e serviços, 3 – Localização, 5 – Preocupação com a sobrevivência, 6 – Filosofia, 7 – Autoconceito, 8 – Preocupação com a imagem e 9 – Preocupação com os funcionários). Faltou apenas a categoria Tecnologia, no qual ele poderia expor qual a tecnologia essencial da organização.

(87) Energética Suape II (energia): “Gerar e comercializar, através da UTE Suape II, energia elétrica (2) para atendimento à demanda energética do País (3), por meio de uma operação eficiente (7), econômica (7), confiável (7), segura (6) e sustentável (6), visando à geração de valor para seus acionistas (5), colaboradores (9) e sociedade (1)”.

A declaração da organização 87, ligada também ao setor de energia, apresenta 8 das categorias do estudo, a saber: (1 – Clientes, 2 – Produtos e serviços, 3 – Localização, 5 – Preocupação com a sobrevivência, 6 – Filosofia, 7 – Autoconceito, 8 – Preocupação com a imagem e 9 – Preocupação com os funcionários). Faltou evidenciar mais a categoria Tecnologia, da mesma forma que o exemplo anterior.

Inicialmente, pode-se, mesmo nas declarações com maior número de elementos, pensar que as missões ainda estão inviáveis em termos operacionais. Contudo, conforme David (1989), a amplitude é positiva para a gestão, uma vez que ter um escopo amplo permite a geração e consideração de uma gama de objetivos e estratégias alternativas, sem sufocar a criatividade gerencial. Declarações específicas limitariam o potencial de criatividade para a organização. Além disso, ser amplo permite que uma declaração de missão concilie as diferenças entre as diversas partes interessadas de uma organização.

## 4.2 Visão Organizacional

Conforme exposto no referencial teórico, a visão é uma projeção de um cenário desejado, descrevendo onde a organização se vê em alguns anos. Deve ser motivadora, inspiradora e orientada para o futuro. As declarações de visões das organizações analisadas também foram analisadas conforme a frequência de repetições, a exemplo das missões, com o objetivo de identificar os termos mais frequentes. Foi utilizado o software *Hermetic Word Frequency Counter Advanced Version 30.370*. As palavras repetidas foram expostas no ranking de frequência disposto na Figura 4:

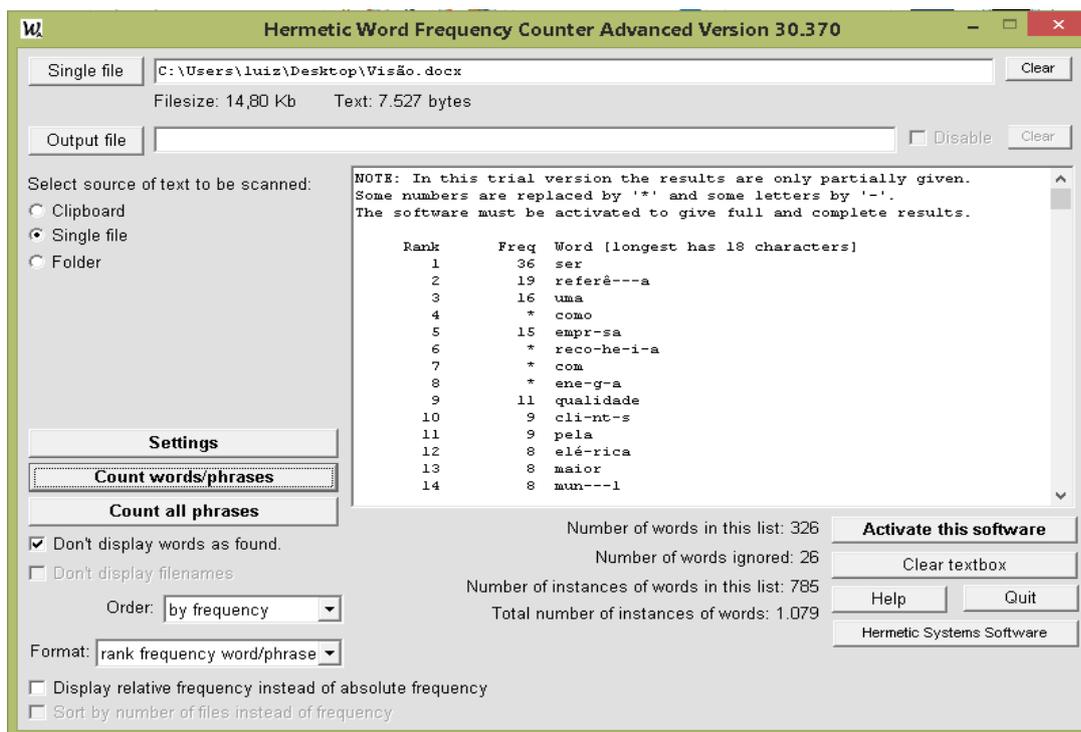


Figura 4. Resultado do processamento das declarações de visões (frequência).

O conteúdo das visões organizacionais estudadas é composto por 326 palavras, independente da classe gramatical. Excluindo pronomes, artigos, numerais, preposição, conjunção, interjeições e advérbios, obtiveram-se as 10 palavras mais recorrentes como dispostas na tabela 10.

Tabela 10  
Lista de palavras recorrentes nas declarações de visões

RANKING	PALAVRAS	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM TOTAL
1	Ser	36	20,6
2	Referência	19	10,9
3	Empresa	15	8,6
3	Reconhecida	15	8,6
4	Energia	11	6,3
4	Qualidade	11	6,3
5	Clientes	9	5,1
6	Elétrica	8	4,6
7	Maior	8	4,6
7	Mundo	8	4,6
7	Rentabilidade	8	4,6
8	Brasil	6	3,4
9	Excelência	6	3,4
9	Inovação	6	3,4
10	Desenvolvimento	5	2,9
10	Admirada	4	2,3
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com as palavras mais citadas (ser, referência, empresa, reconhecida, energia, qualidade, clientes, elétrica, maior, mundo, rentabilidade, Brasil, excelência, inovação, desenvolvimento e admirada) nas declarações de visão analisadas, criou-se a nuvem de palavras, Figura 5, a seguir, para facilitar o entendimento das palavras mais relevantes, pelo menos no discurso organizacional dispostos nos websites.



Figura 5. Nuvem de palavras mais citadas nas visões organizacionais.

Estudos delimitadores de elementos constitutivos sobre visão não foram encontrados, conforme exposto anteriormente. Pode estar relacionado ao fato dela ser específica aos sonhos

dos envolvidos, do futuro desejado à organização. Papulova (2014) recomenda que a visão seja: fácil de entender, fácil de lembrar, positiva, motivacional, inspiradora, atraente, desafiadora e orientada ao futuro.

Muitas das declarações de visões das organizações expressaram termos que remetiam ao desejo de ser: líderes, reconhecidas, referência, uma das maiores, a maior ou a melhor, uma das mais rentáveis ou admiradas, em mercados regionais (por exemplo, organizações 29, 30, 43, 58, 59, 84), nacionais (5, 13, 14, 22, 23, 36, 53, 72, 80) ou mundiais (1, 2, 16, 18, 20, 28, 34, 44, 46, 69, 70, 76). Algumas dessas organizações estão expressas na tabela 11, a seguir:

Tabela 11

*Termos que remetem a desejos por organização*

TERMO	ORGANIZAÇÃO
Líder	1, 35, 46, 53, 69, 70, 80, 83,
Reconhecida	3, 4, 5, 13, 18, 23, 44, 53, 72, 82, 87, 94, 96,
Referência	5, 10, 14, 20, 22, 23, 29, 30, 43, 56, 58, 77, 84, 91, 99,
Uma das maiores	4
Maior ou melhor	9, 21, 76, 82, 97,
Uma das mais rentáveis	4, 34,
Admirada	5, 13, 28, 36, 54,

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Duas declarações de visão chamaram a atenção por não indicarem o rumo que a organização quer seguir ou por serem pouco inspiradoras, diferentes do que visto no referencial teórico, como pode ser visto nos segmentos a seguir:

(15) Chesf (energia): Ser empresarialmente eficiente e sustentável

No caso da empresa 15, do ramo de energia, ser eficiente e sustentável parece estar relacionada com a atividade gerencial rotineira da organização. Ou seja, não traz a percepção de futuro que leve o empregado ou a sociedade a compreenderem aonde ela chegará ao longo da sua existência.

(31) Três corações (bens de consumo): O prazer está nas coisas simples

Ao analisar a empresa 31, do segmento de bens de consumo, o conceito da visão não fica atrás do que já foi discutido no contexto da empresa 15, pois sua visão é genérica, estando afastada de elementos que carreguem o sentido da existência da empresa no contexto

da sua longevidade. O sentido de uma visão organizacional relaciona-se a seu status no futuro, o que não se mostra caracteristicamente na redação da empresa 31.

Ambas as visões vão de encontro a ideia de Harten (2013), como discutido no referencial, pois o autor destaca que a visão é o que a empresa deseja atingir e quais são os seus focos de excelência.

## 5. Considerações finais

O artigo teve a pretensão de investigar a composição das missões e visões das cem melhores e maiores empresas do Norte e Nordeste conforme ranking da Revista Exame 2018. A ideia partiu de um estudo realizado dez anos antes por Thompson, Barbosa e Nascimento (2009), com dados de 2008. Foi identificado que um quarto das empresas ainda permanecia na lista das melhores e maiores.

As palavras com mais frequência de citação nas declarações das missões foram nessa ordem: energia, sustentável/sustentabilidade, clientes, acionistas, colaboradores, qualidade, desenvolvimento, sociedade, valor, pessoas, vida, produtos, satisfação, excelência. Quatro *stakeholders* obtiveram destaque na análise de conteúdo: clientes, acionistas, colaboradores e sociedade. A Priori, esses elementos compõem o conceito de existência das organizações estudadas, já que os *stakeholders* aparecem com evidência. Registra-se ainda que em 2008, as categorias Clientes, Localização, Filosofia e Preocupação com a Imagem eram mais relevantes, em termos de presença nas declarações de missões do que foram em 2018 (estudo atual).

Os elementos constitutivos mais frequentes nas missões analisadas foram na ordem: produtos e serviços e preocupação com a imagem, seguido de clientes e filosofia. As menos utilizadas foram: localização ou mercado de atuação, tecnologia e preocupação com os funcionários. Esses elementos também apareceram, com percentuais distintos, porém, na mesma classificação entre mais ou menos citados, no estudo seminal de 2009.

Estranhamente, as missões das organizações não ponderaram em seu desenho a relevância dos quadros de pessoal (categoria preocupação com o funcionário), já que foi umas menos frequentes, por conseguinte enseja o não reconhecimento de que a relação com cliente, por meio de produto, passar por uma imagem, que desde o nascedouro dependente de colaboradores.

Evidencia-se ainda quando se trata das visões organizacionais analisadas a maior frequência dos conteúdos se relacionou com as categorias: referência, liderança e reconhecimento. Ficando em segundo plano as organizações cujos conteúdos enfatizaram

tamanho, rentabilidade ou robustez. Isso demonstra uma proximidade conceitual com o pensar o futuro da organização.

## Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, A. L. de. (2018). Um realismo esperançoso. In: *Revista Melhores e Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil*. Editora Abril.
- Brabet, Julienne, & Klemm, Mary. (1994) Sharing the vision: company mission statements in Britain and France. *Long Range Planning*. 27(1), 84-94.
- Bratianu, Constanti, & Balanescu, Georgiana Victoria (2008). Vision, mission and corporate values: a comparative analysis of the Top 50 U.S. Companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- David, F. R. (1989). How companies define their mission? *Long Range Planning*. 22(1), 90-97.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: concepts and cases*. Upper Saddle River. Prentice Hall.
- David, Forest R., & David, Fred R. (2003). It's time to redraft your mission statement. *Journal of Business Strategy*. 24(1), 11-14.
- Faé, Rogério. (2009). *Os discursos sobre desenvolvimento como recursos políticos-estratégicos: o Banco Mundial como organização central no campo discursivo do desenvolvimento*. Porto Alegre. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. <sup>[1]</sup><sub>[2]</sub><sup>[3]</sup><sub>[4]</sub>
- Harten, B. A. (2013). *Missão organizacional: uma questão de discurso? Por uma análise crítica*. Dissertação (Mestrado). Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Hill; C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: na integrated approach*. Stamford, USA: Cengage Learning.
- Lugoboni, L. F., Mello, D. A de, Fischmann, A. A., Quishida, A., & Zittei, M. V. M. (2019). A missão organizacional das melhores e maiores empresas do Brasil. *Future Studies Research Journal*. São Paulo, 11(1), 1–24.
- Maragno Coral, S., De Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). Mision institucional: análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes em las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas em Turismo*, 23(3), 467-483.
- Mendonça, J. R. C., & Gonçalves, J. C. S. (2004). Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de essência? *Revista Organização e Sociedade* [online]., 11(29), 115-130

Ozdem, G. (2011). Na analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Education sciences: theory and practice*. 11(4), 1887-1894.

Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*. 2(1), 12-16.

Pearce, John A. II. (1982). The company mission as a strategic tool. *Sloan Management*. 23(3), 15-24.

Revista Exame (2018). *Melhores & Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil*. Editora Brasil.

Ribeiro, A. M., Silva, R. V., Lunkes, J., & Alberton, L. (2008). Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *Anais... XXXXII Enanpad*, Rio de Janeiro.

Sobral, Felipe, & Peci, Alketa. *Fundamentos da administração*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Suchman, Mark C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20(3), 571-610.

Taiwo, Akeem A., Lawal, Fatai Alani, & Agwu, M. Edwin. (2016). Vision and mission in organization: myth or heuristic device? *The International Journal of Business & Management*. 4(3), 127-134.

Thompson, C. E. M., Barbosa, A. O., & Nascimento, E. R. (2009). Elementos constitutivos das missões e visões das maiores e melhores do Norte e Nordeste: como as empresas os definem? XXIX ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais...* Salvador, BA. Recuperado em 12 fevereiro 2019, de <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STO\\_097\\_655\\_13541.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_655_13541.pdf)>.

Wright, J. N. (2002). Mission and reality and why not? *Journal of Change Management*, London, 3(1), 30-44.