

MISSÃO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE COMPARATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS

Antônio João Hocayen da Silva¹

Israel Ferreira Júnior²

Marcos de Castro³

RESUMO

A Missão organizacional é um importante instrumento para a formulação de estratégias através das quais as instituições financeiras, e as instituições em geral, conseguem superar os concorrentes e conquistar uma posição superior no mercado. Através da Missão, a organização torna-se visível e sustenta sua imagem entre os clientes, transmitindo eficiência e segurança. O trabalho teve como objetivo analisar a Missão organizacional de nove instituições financeiras – uma pública, uma estatal e sete privadas – em relação aos aspectos definidos na literatura como aqueles que devem estar especificados numa Missão, os quais são: i) Produto/serviço; ii) Mercado de atuação; iii) Consumidores-alvo; iv) Responsabilidade social; e, v) Tecnologia. Com base nos critérios estabelecidos para análise, identificou-se que apenas três instituições descreveram em sua Missão quais são os produtos/serviços oferecidos aos clientes. Por sua vez, quatro instituições definiram o mercado de atuação em suas missões, sendo que destas, apenas uma descreveu os produtos/serviços, fornecendo dessa forma, informações valiosas aos clientes. Em relação à determinação dos consumidores-alvo, observou-se grande atenção das instituições, uma vez que, sete das nove pesquisadas, descreveram seu público-alvo. Com relação aos aspectos de responsabilidade social, seis instituições demonstraram preocupar-se, e em relação ao fator tecnologia, observa-se a ausência de referência a este ponto na Missão das

¹ Mestrando em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná. E-mail: hocayen@yahoo.com.br

² Mestrando em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná. E-mail: isjunior99@yahoo.com.br

³ Mestrando em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná. Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste E-mail: marcos.decastro@bol.com.br

instituições analisadas. Os resultados apontam que as definições de Missão organizacional das instituições financeiras analisadas estão inadequadas com relação aos aspectos citados anteriormente. Possivelmente, tais resultados podem ser motivados em decorrência do desconhecimento dos aspectos que devem constar em uma Missão organizacional adequada ou por não dispensarem a devida importância a essa questão.

Palavras-chave: Missão Organizacional; Estratégia; Imagem; Desempenho Superior; Instituições Financeiras.

1 INTRODUÇÃO

Assim como a Carteira de Identidade apresenta e identifica o indivíduo na sociedade, a definição da Missão organizacional, no ambiente externo, torna-se extremamente importante para a identificação e apresentação da organização no mercado em que atua, permitindo à mesma, tornar-se visível para os consumidores finais. A Missão deve representar a identidade de uma organização. O conhecimento e definição dos propósitos organizacionais são fatores que influenciam a obtenção de sucesso e diferenciam uma organização de outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir (Aquino, 2003, p. 4; Bart, 2001, p. 1).

No ambiente interno, a definição adequada da Missão auxilia o processo de motivação dos funcionários, direcionando os esforços da instituição em prol da conquista dos objetivos organizacionais e da satisfação das necessidades dos clientes.

A definição do propósito de negócio é tão importante quanto buscar a qualidade de excelência para assumir a posição de liderança competitiva. Ela é o primeiro ponto essencial na formulação da estratégia organizacional. Esse depoimento da direção do negócio é o que se define por Missão organizacional (Hax e Majluf, 1991, p. 32; Rarick, 1995, p. 1).

Estrategicamente a definição da Missão organizacional torna-se importante uma vez que, no caso da instituição estar iniciando suas atividades, permite à mesma estabelecer de forma concisa em quais mercados atuará e de que forma será desenvolvida esta atuação, e no caso de instituições que estão promovendo a reavaliação interna, adequar-se às exigências do mercado e às mudanças impostas

pelos concorrentes, posicionando os produtos/serviços competitivamente.

Diante do exposto, objetivou-se com o presente trabalho analisar a Missão organizacional de um conjunto de nove instituições financeiras, sendo uma instituição pública, uma estatal e sete instituições privadas. Na análise foram levados em consideração aspectos como: i) Produto/serviço oferecido pela instituição; ii) Definição do mercado de atuação; iii) Consumidores-alvo; iv) Demonstração de preocupação com aspectos ambientais e sociais (Responsabilidade Social); e, v) Tecnologia utilizada em suas atividades. Estes critérios que determinam a validade de uma Missão organizacional são definidos pelos seguintes autores: Certo e Peter (1993, p. 76); Oliveira (2001, p. 121); Morris (1996, p. 105); Ackoff (1986), Campbell (1989), Piercy e Morgan (1994), Want (1986), Pearce e David (1987), apud Aquino (2003, p. 7).

A importância e justificativa deste estudo apóia-se no fato de que as instituições financeiras, atuando como agentes intermediários, canalizando as economias dos indivíduos, empresas e governos para empréstimos e/ou investimentos (Gitman e Madura, 2003, p. 19), precisam demonstrar segurança, eficiência e solidez aos clientes, sendo o ponto de partida para isso a definição de sua Missão de forma clara e concisa.

Dessa forma, o presente artigo está estruturado em quatro seções: Primeiramente é apresentada uma contextualização teórica, através da qual buscou-se sustentar a conceituação da Missão organizacional, os fatores que estão envolvidos no processo de definição da Missão e a importância da Missão para a atuação das instituições no ambiente organizacional. Na sequência são discutidos os procedimentos metodológicos para a consecução do trabalho. Por fim são apresentados os resultados devidamente discutidos, bem como as considerações finais, com as devidas limitações de pesquisas e as propostas para trabalhos futuros.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO

O sistema financeiro brasileiro é constituído atualmente por um conjunto de instituições bancárias bastante sólidas, bem capitalizadas, e capazes de aproveitar de forma ágil e eficiente as oportunidades oferecidas pelo mercado. É, em muitos sentidos, único em comparação com os sistemas financeiros encontrados em outros países em desenvolvimento, com países num grau de desenvolvimento similar, ou mesmo os países mais avançados. Sendo, certamente, o que exhibe um setor

financeiro mais diversificado, dinâmico e inovador, instituições financeiras nacionais sólidas e competitivas, além de mercados de títulos com alta liquidez, que favorecem o investidor. Em paralelo, porém, o sistema financeiro brasileiro exhibe também graves limitações, particularmente no seu papel de suporte ao crescimento econômico, disponibilizando pouco apoio a demandantes de recursos e contribuindo pouco para o desenvolvimento do país em relação às suas potencialidades (Carvalho, 2005, p. 1).

De acordo com os dados do Banco Central (2005) o sistema financeiro nacional é representado pelos seguintes segmentos: i) Banco Múltiplo (138)⁴; ii) Banco Comercial (22); iii) Banco de Desenvolvimento (04); iv) Caixa Econômica (01); v) Banco de Investimento (21); vi) Sociedade de Crédito Financiamento e Investimento (46); vii) Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários (138); viii) Sociedade Corretora de Câmbio (47); ix) Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (137); x) Sociedade de Arrendamento Mercantil (48); xi) Sociedade de Crédito Imobiliário e Associação de Poupança e Empréstimo (18); xii) Companhia Hipotecária (06); xiii) Agência de Fomento (12); xiv) Cooperativa de Crédito (1.426); xv) Sociedade de Crédito ao Microempreendedor (51); e, xvi) Sociedade Administradora de Consórcios (352).

De 2004 para 2005 o quadro geral das instituições financeiras não apresentou mudanças drásticas, pois em dezembro de 2004, segundo dados do BACEN, eram 2.497 instituições e em maio de 2005 esse número passou para 2.467. A estabilidade no mercado representa uma consolidação do processo acentuado de fusões e incorporações no mercado financeiro ocorrido a partir da década de noventa, aumentando o nível de competitividade entre as instituições como forma de conquista de maiores espaços. Nessa perspectiva, a tecnologia deverá exercer um papel cada vez mais importante na oferta de novos serviços e na gestão mais eficiente de suas estruturas (Banco Central, 2005; FEBRABAN, 2005).

Por sua vez, observa-se que o novo mercado formado por correspondentes bancários expande-se de modo significativo, em suas mais variadas formas, tais como estabelecimentos comerciais, casas lotéricas, agências do correio, cartórios e redes de varejo. Tais estabelecimentos constituem-se em verdadeiras extensões dos serviços bancários instaladas em infra-estrutura de seus parceiros (FEBRABAN, 2005).

Ainda segundo dados da FEBRABAN (2005), em relação ao atendimento bancário, observou-se uma expansão significativa, que pode ser traduzida no

crescimento do número de contas. Este crescimento corresponde a um aumento de cerca de 2,4 milhões de contas correntes e 5,5 milhões de contas de poupança. No total de contas, conta corrente e poupança, o aumento chega a quase 8 milhões, superando os 165 milhões, um valor expressivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITUAÇÃO DE MISSÃO ORGANIZACIONAL

Nada parece mais simples e óbvio, mas na verdade, a definição da Missão organizacional é uma questão complexa que requer sério estudo e reflexão por parte dos estrategistas. Uma Missão deve apresentar ao ambiente organizacional (consumidores, funcionários, fornecedores, concorrentes, parceiros, governo e sociedade) os motivos pelos quais a organização existe ou a razão disso. A Missão deve conter os diferentes produtos ou serviços que serão oferecidos ao mercado consumidor, o seu mercado alvo, bem como os valores, crenças e princípios organizacionais que estão atrelados às suas atividades (Certo e Peter, 1993, p. 75; Wright et al, 2000, p. 92).

A Missão de uma organização é uma visão de longo alcance a respeito de sua própria razão de ser, devendo os diretores organizacionais, a partir de um diagnóstico, que contemple o sistema de crenças e valores, definir de forma clara e coesa, “Qual é a natureza do negócio da organização? E quais são os negócios em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?” (Oliveira, 2001, p. 118).

Segundo Oliveira (1991, p. 372) Missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a organização quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderá atuar.

A Missão da organização tem como função principal a orientação e delimitação da estratégia organizacional, num período de tempo consideravelmente longo, permanecendo comprometidos os valores, crenças, princípios, expectativas, conceitos e recursos organizacionais. A Missão torna-se extremamente importante, haja vista que descreve as habilidades essenciais da organização (Oliveira, 2001, p. 122; Santana 2004, p. 4; Sauaia e Sylos, 1999, p. 9; Wickham, 1997, p. 375).

⁴ Número entre parênteses representa a quantidade de instituições no segmento (Banco Central do Brasil, 2005).

A definição e formalização da Missão organizacional auxiliam na concentração de esforços para um ponto em comum, na inibição do conflito de propósitos, na alocação de recursos, na definição de cargos, na definição de responsabilidades e tarefas e na definição de objetivos organizacionais (Tavares, 1991, p. 88; Certo e Peter, 1993, p. 77).

Segundo Almeida (2003, p. 4), o conceito de Missão está ligado à razão de ser, que pode ser de uma organização, unidade, ou de um profissional. Sendo que uma unidade deve estar em sintonia com a Missão da organização da qual faz parte, assim como a atuação do profissional.

2.2 ASPECTOS RELATIVOS À DEFINIÇÃO DA MISSÃO ORGANIZACIONAL

As técnicas utilizadas para formular a Missão organizacional são altamente subjetivas e requerem análises das expectativas dos detentores de interesse – *Stakeholders* (consumidores, funcionários, fornecedores, concorrentes, parceiros, governo e sociedade) – do ambiente organizacional e das competências distintivas da organização. Informações adicionais que auxiliem o processo de definição da Missão organizacional podem ser obtidas através da análise estratégica da instituição.

Segundo Costa (2003, p. 36) a Missão organizacional apresenta a razão de existência da organização. Sua formulação deve buscar responder às seguintes perguntas: i) Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir?; ii) Que diferença faz para o mundo externo, a organização existir ou não?; iii) Para que serve a organização?; iv) Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores?; e, v) Por que a organização surgiu?.

Com base na análise do ambiente externo da organização, na qual identificam-se pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, devem-se efetuar a análise e definição da Missão, ou seja, dos propósitos da instituição. Há casos em que são necessárias adequações nos propósitos organizacionais ao longo do tempo, porém, é extremamente essencial que o grupo de *Stakeholders* capte o motivo existencial da instituição e passe a agir em conformidade com os mesmos (Certo e Peter, 1993, p. 75; Wright et al, 2000, p. 92).

Com a definição da Missão, a organização procura estabelecer o seu posicionamento estratégico em relação aos concorrentes. O processo de definição da Missão organizacional pode ser decomposto nas seguintes etapas: i) Estabelecimento

da Missão para se concluir onde a organização quer chegar; ii) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, para que sejam utilizados como informações de auxílio no planejamento; iii) Estruturação e debate de cenários estratégicos, para que os mesmos sirvam de critérios para a preparação do futuro da organização; iv) Estabelecimento da postura estratégica, ou seja, o modo como a organização se posiciona com relação ao seu ambiente; e, v) Estabelecimento das microestratégias e macropolíticas, possibilitando dessa forma que a organização possa alterar o rumo do planejamento de modo consciente (Oliveira, 2001, p. 123; Braga et al, 2001, p. 6).

A análise S.W.O.T. (Pontos Fortes – *Strengths* – e Fracos – *Weaknesses* – da Organização em relação aos Concorrentes, bem como as Oportunidades – *Opportunities* – e Ameaças – *Threats* – do Ambiente Externo) pode ser utilizada estrategicamente como um instrumento para o levantamento de informações que auxiliem no processo de definição da Missão organizacional (Wright et al, 2000, p. 382).

Objetivando-se garantir a efetividade da Missão organizacional, podem ser utilizadas as seguintes questões para a avaliação da mesma: i) A Missão possui a formulação que transmite a imagem desejada?; ii) Permite um direcionamento claro para a organização como um todo e para as Unidades Estratégicas de Negócios?; iii) Serve como ponto de estabelecimento das diretrizes da organização?; iv) Fornece orientação para os gerentes e para o Comitê de Planejamento para resolver os problemas de alocação de recursos e prioridades; v) Proporciona uma base razoável para a construção do Planejamento Estratégico?; vi) É suficientemente compreensiva para facilitar sua transformação em objetivos, metas e estratégias?; vii) É consistente internamente?; e, viii) Reconhece as opiniões externas? (Steiner, 1979, p. 149).

Embora a definição da Missão esteja entre as mais complexas decisões que a organização precisa tomar, ela deve efetivar-se através de formulação explícita ao invés de implícita. Frequentemente, os executivos afirmam que a Missão organizacional é óbvia ou subjacente nas ações da organização. No entanto, com o intuito de diferenciar-se em relação aos concorrentes, é fundamental que a Missão seja definida e difundida como ação estratégica pela organização. Segundo Larson (1998, p. 23), a chave para criar uma Missão efetiva é descrever o que o negócio provê e não o que ele faz.

2.3 IMPORTÂNCIA DA MISSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Certo e Peter (1993, p. 77), estabelecer a Missão organizacional é parte importante da tarefa da administração, porque uma Missão organizacional formalmente expressa, facilita o alcance dos objetivos da organização.

A Missão organizacional funciona como uma mão invisível que orienta funcionários a trabalhar independentemente ou coletivamente para atingir os objetivos organizacionais e cumprir as metas estabelecidas no planejamento estratégico (Kotler e Armstrong, 1998, p. 24).

Aquino (2003, p. 5) estabelece que a principal função da Missão é tornar claro o que a organização faz e em que negócio está inserida, ajustando o foco para facilitar o caminho e agilizar o processo de realização de objetivos. Para isso, a Missão precisa comunicar e difundir os ideais da organização, bem como sua proposta de valor para stakeholders internos e externos.

A adequada definição de uma Missão organizacional possibilita a conquista de determinadas vantagens competitivas pela organização, como forma de ajudar os membros a compreenderem o que fazem na organização, a importância dos mesmos e auxiliar na uniformização dos esforços de todos em direção ao que é fundamental para a organização. A Missão constitui ainda uma regra no processo de tomada de decisão (Fernandes e Berton, 2004, p. 166).

Por outro lado, se é utilizado um conceito restrito de Missão, os executivos podem tornar-se muito absorvidos no seu atendimento, excluindo outras atividades estratégicas para a organização, uma vez que os propósitos organizacionais por estarem explicitados na própria Missão perdem sua validade (Oliveira, 2001, p. 122).

Segundo Wright et al (2000, p. 93) um sentido agudo de propósito é necessário ao estabelecimento de objetivos, porque é difícil saber para onde se está indo se não se sabe primeiro quem se é. As organizações com um sentido definido de sua Missão são capazes de determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e quais não.

A Missão organizacional definida em nível empresarial adota uma postura generalista, permitindo o surgimento de diversas interpretações das atividades desenvolvidas. No campo das unidades de negócios, a Missão assume caráter mais restrito, definindo claramente os propósitos organizacionais. As mudanças promovidas na Missão da organização devem levar em conta os interesses dos *Stakeholders*, pois,

caso estes não compartilhem das propostas de adequações, podem tornar-se empecilhos às mesmas, ocasionar insucessos ou gerar mudanças de vida curta (Wright et al, 2000, p. 93).

Para Oliveira (2001, p. 123) a importância da definição da Missão consiste no fato desta configurar-se no ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção em que a organização vai implementar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante.

A definição da Missão organizacional torna-se imprescindível, uma vez que, coloca-se como critério essencial para nortear o processo de tomada de decisão, estabelecer os objetivos organizacionais de curto e de longo prazo e definir decisões estratégicas adequadas (Tavares, 1991, p. 87; Mullane, 2002, p. 449).

A adequada definição da Missão organizacional auxilia na inibição do surgimento de conflitos internos e auxilia na consecução de alguns aspectos, os quais são: i) Concentração de esforços em uma direção comum; ii) Assegurar que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; iii) Alocação de recursos organizacionais; iv) Estabelecimento de áreas amplas de responsabilidades por tarefa; e, v) Desenvolvimento de objetivos organizacionais (Certo e Peter, 1993, p. 77).

A Missão, conforme a figura 1, tem influência direta no estabelecimento de objetivos organizacionais, sejam de curto ou de longo prazo, que por sua vez agem estrategicamente no microambiente e no macroambiente organizacional. Portanto, a Missão influencia indiretamente as ameaças e oportunidades externas, bem como os pontos fortes e fracos internos, preparando a organização para defender-se das ameaças e aproveitar-se das oportunidades, e ainda utilizar pontos fortes na criação de vantagens competitivas e sanar os pontos fracos.

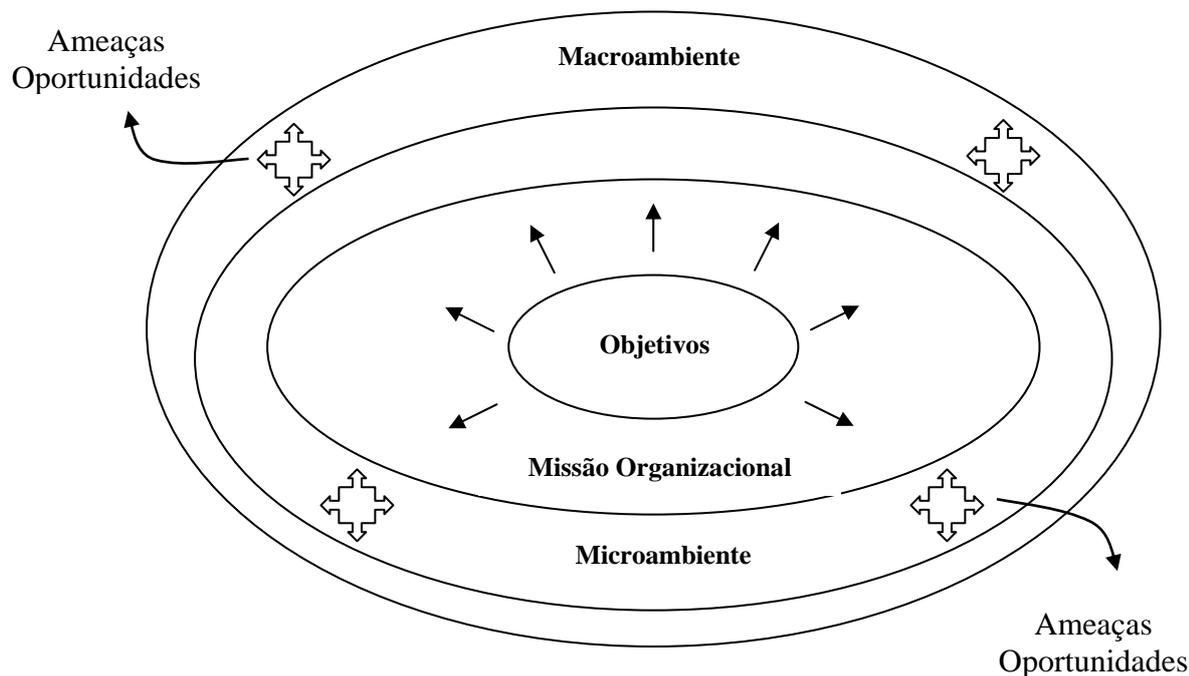


FIGURA 1 - PAPEL DA MISSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Fonte: Adaptado, Wright et al (2000, p. 94).

Enquanto existem vários detentores de interesses gravitando ao redor de uma organização, como proprietários, gerentes, funcionários, fornecedores de capital, fornecedores de insumos, concorrentes, governo e sociedade, sendo cada qual com interesses específicos e importantes, o entendimento das expectativas dos consumidores é particularmente importante na definição da Missão organizacional. No entanto, o equívoco de muitas organizações é o de considerar as necessidades dos consumidores em termos de produtos ou serviços físicos, ao invés de analisar os problemas subjacentes (Kotler, 1980, p. 83; Tavares, 1991, p. 88).

Para Vasconcellos Filho (1983, p. 37) como a Missão é a expressão da razão da existência da organização, é necessário dotá-la de uma certa flexibilidade que permita acompanhar as mudanças ambientais. Periodicamente é preciso repensar a Missão da organização, questionar sua validade diante do contexto atual e efetivar mudanças que a tornem instrumento de sobrevivência para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia foi desenvolvida em três etapas, a saber: i) Revisão bibliográfica; ii) Definição de amostragem e coleta de dados referentes à Missão organizacional das nove instituições financeiras, através de seus respectivos sites (Internet); e, iii) Análise das definições de Missão a partir dos critérios definidos no objetivo do trabalho, com base no referencial teórico adotado.

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se por um estudo sistematizado realizado a partir de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público interessado em geral (Vergara, 1998, p. 46). Na revisão bibliográfica, buscou-se levantar todo o material referente ao tema, através de livros, dissertações, teses e artigos científicos. Observou-se que a Missão organizacional isoladamente, não constitui um tema de estudo com vasto referencial teórico e de interesse dos pesquisadores, sendo encontradas abordagens individualizadas e superficiais de diferentes autores em estudos ligados à administração estratégica e ao planejamento estratégico.

O critério de amostragem adotado foi o não-probabilístico, a partir do qual, a escolha das nove instituições financeiras foi efetuada tendo-se como critério de seleção aspectos de acessibilidade – seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles – e tipicidade – seleciona elementos representativos na população (Marconi e Lakatos, 1990, p. 47; Vergara, 1998, p. 49). Dessa forma, foram coletadas as definições de Missão organizacional das nove instituições financeiras, haja vista que, foi possível a localização das mesmas em seus respectivos sites. Foram visitados os sites de diversas outras instituições com expressiva importância no mercado financeiro brasileiro, no entanto, os pesquisadores não conseguiram localizar a Missão dessas organizações, algo lamentável, uma vez que, segundo Fernandes e Berton (2004, p. 167), a Missão deve ser constantemente lembrada, vivida e aplicada na organização.

Por fim, foi realizada a análise da Missão organizacional do grupo de instituições e apresentados os resultados obtidos na análise, a partir dos seguintes aspectos previstos na literatura: i) Produto/serviço oferecido pela instituição; ii) Definição do mercado de atuação; iii) Consumidores-alvos; iv) Demonstração de preocupação com aspectos ambientais e sociais (Responsabilidade Social); e, v)

Tecnologia utilizada em suas atividades.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise do conteúdo apresentado pelas definições de Missão constantes nos sites das nove instituições financeiras brasileiras, objeto de estudo deste trabalho, foram obtidos os resultados que são apresentados e discutidos a seguir, de acordo com os critérios estabelecidos para esta análise.

4.1 PRODUTO/SERVIÇO

Um produto/serviço se caracteriza como qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado com o objetivo de satisfazer uma necessidade ou desejo, ainda não satisfeita dos consumidores. Para os consumidores, mais importante do que adquirir produtos ou serviços é obter os benefícios que estes podem proporcionar (Kotler e Armstrong, 1998, p. 5; Cobra, 1992, p. 31).

Identificou-se que das nove instituições base para o estudo, três apresentaram especificações dos respectivos produtos/serviços oferecidos aos clientes. A primeira delas é uma instituição pública, a outra é uma estatal e a terceira é uma instituição privada.

Estes produtos/serviços são definidos de forma consideravelmente ampla e genérica, o que transmite ao público interessado uma idéia vaga do que realmente a Instituição pretende disponibilizar no mercado consumidor.

Alguns dos produtos/serviços são definidos por essas três instituições como: “*intermediação de recursos e negócios financeiros de qualquer natureza...*” ou ainda como “*produtos e serviços financeiros*” e “*serviços e intermediação financeira*”. É possível, a partir da leitura dessas missões, chegar-se à conclusão de quais são os produtos/serviços que essas instituições desenvolvem suas atividades, no entanto, deve haver uma maior preocupação e interesse dos estrategistas em especificar detalhadamente esses produtos/serviços.

Na hipótese de um cliente estar buscando escolher entre duas instituições com qual irá efetuar suas operações financeiras, e este tomar como base para esta escolha a definição da Missão organizacional de ambas, terá maiores vantagens aquela que

apresentar melhor os produtos/serviços que pode oferecer aos clientes.

4.2 MERCADO

O mercado pode ser definido como um grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores apresentam uma necessidade ou desejo satisfeito através de trocas com o mercado (Kotler e Armstrong, 1998, p. 7).

Em relação à definição do mercado de atuação das instituições financeiras observa-se uma situação muito próxima da anterior, na qual, das nove instituições, somente quatro especificam claramente o mercado no qual estão atuando, apresentando-se como uma Instituição Financeira Privada, com atuação no mercado financeiro brasileiro.

Em um dos casos, identifica-se a especificação de que o seu mercado de atuação compreende duas regiões específicas do país. Estrategicamente, esta é uma informação valiosa, uma vez que, possíveis clientes podem se interessar por esta Instituição, devido ao fato de que a mesma tem condições, por atuar em apenas duas regiões do país, de prestar um serviço de qualidade e oferecer produtos personalizados aos seus clientes, transmitindo uma imagem de maior eficiência e segurança.

É claro que, como são instituições reconhecidas, subentende-se que estas atuam no mercado financeiro brasileiro, mas como esta informação não está definida claramente na Missão organizacional, clientes e fornecedores podem não se interessar, haja vista que, não sabem onde exatamente encontrar sedes da Instituição no território brasileiro, ou até mesmo no exterior.

4.3 CONSUMIDORES

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 30), os consumidores correspondem a um conjunto de clientes que respondem de maneira semelhante a um dado grupo de estímulos de marketing.

Em relação à definição dos consumidores-alvo, observa-se uma maior preocupação das instituições financeiras analisadas. De nove instituições, sete apresentaram algum tipo de referência aos consumidores, seja na forma de “*clientes*”, “*funcionários*” e principalmente “*acionistas*”.

O que é interessante salientar, é a preocupação de quatro instituições em denominar os funcionários também na posição de clientes, demonstrando compromisso com sua equipe de colaboradores, bem como buscando agir com o intuito de estreitar o relacionamento entre ambos (empresa – funcionários).

Um aspecto que não foi apresentado pelas instituições analisadas é a classificação dos consumidores em pessoas físicas e/ou jurídicas. Estes aspectos podem determinar o nível de qualificação de uma instituição financeira para atender eficientemente os seus clientes, pois, caso a Instituição seja especializada em prestar serviços para pessoas jurídicas – empresas – com certeza, estas terão mais interesse em tornarem-se clientes fiéis em decorrência de encontrarem nesta instituição um serviço especializado, acompanhado de produtos personalizados.

4.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social em organizações corresponde à obrigação das mesmas em estabelecer diretrizes, tomar decisões e adotar posturas estratégicas que estejam em conexão com os valores, crenças e interesses da sociedade (Megginson et al, 1998, p. 93).

Aspectos relativos à preocupação das instituições analisadas com o desenvolvimento econômico, social e político do país ou da comunidade na qual estão inseridas, foram observados em seis das nove instituições.

Foram observados aspectos como: *“promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade”*, *“desenvolvimento econômico do país”*, *“gerar valor para a comunidade”* e *“contribuir para o desenvolvimento do país”*.

Como a definição da Missão organizacional é reconhecida por muitos como uma descrição que se apresenta em um texto breve (pequeno parágrafo), muitas instituições não se preocupam em descrever melhor os termos usados nesta definição.

Este fato pode ser observado claramente nos aspectos descritos em relação à preocupação das instituições com a responsabilidade social, nos quais foram usados termos como: *“qualidade de vida”*, *“desenvolvimento”*, *“gerar valor”* e *“contribuir”*. São termos amplos, que para um determinado público pode ter algum significado e para outro pode não ter relevância, ocasionando o não atendimento dos objetivos esperados pelas instituições.

Em relação a este aspecto, duas instituições em particular, sendo uma pública e outra privada (apesar desta última não ter apresentado nenhum dos três aspectos anteriores), descreveram as suas preocupações com a responsabilidade social de forma clara e completa, como se observa: *“potencializar o sistema produtivo do Brasil, gerar empregos e contribuir para uma equilibrada evolução econômica e social”*(Privada). Ou ainda, estabelecendo de que forma pretende agir em relação à sociedade para cumprir atender o que está estabelecido em relação à responsabilidade social, como em: *“fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social”*(Pública).

4.5 TECNOLOGIA

Para as organizações, cujo negócio principal é a prestação de serviços, quanto mais eficiente o atendimento ao cliente, mais competitivas estas organizações serão, não se restringindo ao bom atendimento ou à qualidade do produto disponível, mas também da implantação de recursos tecnológicos buscando facilitar a decisão e a ação dos clientes, proporcionando-lhes maior segurança e comodidade no momento de adquirir o produto/serviço (Abreu e Carvalho, 1996, p. 810).

Analisando-se as definições de Missão nas instituições financeiras objeto de estudo, não se observou referências em relação ao aspecto tecnologia, nem mesmo frases soltas como, por exemplo: *“prestar serviços com o uso da mais alta tecnologia”*, ou *“com a utilização de equipamentos de última geração”*.

São informações que podem não dizer muito, mas que demonstram a preocupação da Instituição em manter-se tecnologicamente atualizada, prestando serviços ou disponibilizando produtos de alta qualidade e desempenho superior.

A tabela 1 abaixo apresenta uma síntese da situação das nove instituições financeiras, objetos de estudo, em relação aos atributos que foram escolhidos para análise.

TABELA 1 – EXISTÊNCIA DOS ASPECTOS NA MISSÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS ANALISADAS

Instituições	Produto/Serviço	Mercado	Consumidores	Responsabilidade Social	Tecnologia
--------------	-----------------	---------	--------------	-------------------------	------------

A (Pública)	Sim	Não	Não	Sim	Não
B (Privada)	Não	Sim	Sim	Não	Não
C (Privada)	Sim	Não	Sim	Não	Não
D (Privada)	Não	Sim	Sim	Sim	Não
E (Privada)	Não	Sim	Sim	Sim	Não
F (Privada)	Não	Não	Sim	Não	Não
G (Privada)	Não	Não	Sim	Sim	Não
H (Privada)	Não	Não	Não	Sim	Não
I (Estatal)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se a tabela 1 acima, conclui-se que nenhuma das nove Instituições apresentou na definição de missão todos os aspectos – produto/serviço, mercado, consumidores, responsabilidade social, tecnologia – a melhor situação entre as nove, é a apresentada pela instituição financeira estatal, que contém na missão atributos relacionados aos quatro primeiros aspectos, não constando apenas referência ao aspecto de tecnologia.

Desse modo, deduz-se que, no caso das instituições analisadas não está havendo uma preocupação dos responsáveis, em definir a Missão da organização de modo que a mesma possa gerar vantagens competitivas para as instituições em relação aos concorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados encontrados no trabalho permite verificar que o grupo de instituições financeiras, objeto de estudo, em relação a outras muitas instituições do mercado financeiro brasileiro, se preocupou em elaborar uma Missão organizacional e colocar a mesma à disposição do público interessado – *Stakeholders* – através do seu site na Internet.

No entanto, uma análise mais detalhada revela que a Missão organizacional, tida por muitos autores como a razão de existência de uma organização, a sua identidade, seu cartão de apresentação no mercado, em relação a este grupo de nove instituições, não vem sendo definida adequadamente, sendo negligenciados nessa definição, aspectos básicos, essenciais à transmissão dos propósitos da organização. Aspectos estes que, se trabalhados eficientemente, agem estrategicamente na criação

de vantagem competitiva para a organização em relação aos concorrentes.

Com relação à definição das missões, é evidente que se considere o negócio e os respectivos clientes, como os aspectos mais relevantes na identificação e apresentação de uma organização, como o observado nas nove instituições analisadas, das quais sete descreveram claramente suas preocupações com funcionários, clientes e principalmente acionistas, apresentando frases como: “*atendendo de forma equilibrada às expectativas*”, “*postura ética*”, “*atendimento exemplar*” e “*vocações e competências*”.

No entanto, a carência de definição de como a organização pretende atender às necessidades dos consumidores, que tipos de produtos/serviços serão ofertados e em que mercado pretende atuar, pode ocasionar na perda de credibilidade, na transmissão de falta de segurança, baixa qualidade de produtos/serviços e pouca atenção aos clientes.

Conforme salienta Aquino (2003, p. 14), se é comum se criticar que “*Missão enfeitando parede não serve para nada*”, que se pode dizer das instituições que ainda não conseguiram nem enfeitar as paredes?

Observa-se que na literatura acadêmica, a Missão organizacional é tratada como um importante instrumento para a definição do planejamento estratégico e para a gestão estratégica nas organizações. É o ponto de partida para todas as ações estratégicas de uma organização, determinando o seu relacionamento com o público interessado e com o mercado (acionistas, funcionários, clientes, concorrentes, governo e sociedade).

No caso das instituições analisadas, no meio empresarial, a importância da Missão organizacional não foi levada em conta no momento de sua definição, uma vez que, nenhuma das nove definições de Missão apresentou aspectos relacionados aos cinco critérios – produto/serviço, mercado, consumidores, responsabilidade social, tecnologia – estabelecidos para direcionar a análise, apenas a Missão de uma Instituição apresentou quatro dos cinco critérios verificados.

O estudo não teve a pretensão de estabelecer o que é certo e o que é errado na definição da Missão em organizações, buscou apenas demonstrar, a partir de conceitos teóricos, a importância estratégica da definição adequada da Missão organizacional, e a partir da análise da Missão de nove instituições financeiras do Brasil, demonstrar que há um distanciamento entre teoria e prática, uma vez que,

algumas definições não apresentam preocupação com os aspectos básicos de identificação da organização no mercado.

5.1 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

O trabalho restringiu-se a uma análise da Missão em apenas nove instituições financeiras, uma amostra muito pequena em relação ao universo de instituições existentes no mercado financeiro brasileiro, o que em hipótese alguma permite generalizações de resultados por parte dos pesquisadores.

Sugere-se para futuros trabalhos a ampliação do número de instituições, no mesmo setor ou em outros setores da economia, de forma que os resultados possam apresentar maior consistência e de certa forma, caso sejam analisadas todas as instituições de uma região ou estado brasileiro, descrever a situação das instituições daquela região ou estado, sem o perigo de incorrer em distorções.

Como foram utilizados para análise apenas cinco critérios definidos pelos autores, restringindo de certo modo a análise, sugere-se, no entanto, um estudo mais aprofundado nas instituições financeiras, em virtude da existência de aspectos como: i) Objetivos organizacionais; ii) Filosofia; iii) Valores; iv) Princípios; e, v) Autoconhecimento institucional. Incluindo se possível, uma avaliação da definição e utilização da Missão em relação ao desempenho dessas instituições no mercado financeiro.

Por fim, sugere-se, em futuros trabalhos, a utilização de instrumentos de pesquisa como entrevistas semi-estruturadas com gerentes e clientes destas instituições, para se analisar a percepção destes em relação à Missão da organização.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. F.; CARVALHO, F. A. Tecnologia e competitividade no setor bancário – o uso de cartões magnéticos. In: **Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTO, 1996.

ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais. In: IV SEMEAD (2003: São Paulo) **Anais Eletrônicos**. São Paulo: SEMEAD, 2003.

AQUINO, P. M. A construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino

Superior do Ceará. In: XXVII ENANPAD (2003: Atibaia) **Anais Eletrônicos**. Itibaia: ANPAD, 2003.

BART, C. K. Exploring the application of mission statements on the World Wide Web. **Internet Research**, V. 11, N. 4, p. 360-368, 2001.

BC – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema financeiro nacional**. <http://www.bcb.gov.br/?QEVSFN200505>, capturado em 19 de agosto de 2005.

BRAGA, M. J.; SILVA, A. J. H.; DORNELAS, H. L. Planejamento estratégico em sociedades cooperativas de trabalho. In: II ENCONTRO DE INVESTIGADORES (2001: Buenos Aires) **Anais Eletrônicos**. Buenos Aires: UBA, 2001.

CARVALHO, F. J. C. **Sistema financeiro nacional: evolução recente**. <http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/sistfin/apresent/>, capturado em 19 de agosto de 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Dados setor financeiro**. http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/atendimento_2005.asp, capturado em 19 de agosto de 2005.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. Curitiba: PROSIGRAF, 2004.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento e controle empresarial**: uma abordagem sistêmica. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração financeira**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. Chicago: Prentice-Hall, 1991.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LARSON, P. Strategic planning and the mission statement. **Montana Business Quarterly**, V. 36, N. 3, p. 22-24, Outono, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, Jr., P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.

MORRIS, R. J. Developing a mission for a diversified company. **Longe Range Planning**, V. 29, N. 1, p. 103-115, 1996.

MULLANE, J. V. The mission statement is a strategic tool: when used properly. **Management Decision**, V. 40, N. 5/6, p. 448-455, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

RARICK, C. A. Creating a mission statement. **The Journal of Business Strategy**, V. 16, N. 1, p. 1, Jan./Feb. 1995.

SANTANA, E. H. Integração entre o planejamento estratégico organizacional e o planejamento estratégico da tecnologia da informação. In: VII SEMEAD (2004: São Paulo) **Anais Eletrônicos**. São Paulo: SEMEAD, 2004.

SAUAIA, A. C. A.; SYLOS, A. L. Plano empresarial em quatro etapas. In: IV SEMEAD (1999: São Paulo) **Anais Eletrônicos**. São Paulo: SEMEAD, 1999.

STEINER, G. A. **Strategic planning**. New York: The Free Press, 1979.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: HARBRA Ltda., 1991.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WICKHAM, P. A. Developing a mission for an entrepreneurial venture. **Management Decision**, V. 35, N. 5, p. 373-382, 1997.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.