

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIANA FALEIRO GONÇALVES

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM A GESTÃO DAS PARTES
INTERESSADAS: UMA ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO ENTRE O
CONTEÚDO DA MISSÃO E A DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA AOS
EMPREGADOS

Goiânia, 2014

Prof. Dr. Orlando Afonso Valle do Amaral
Reitor da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Luiz Mello de Almeida Neto
Pró-reitor de Graduação da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Ms. Ednei Morais Pereira
Coordenador do curso de Ciências Contábeis

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIANA FALEIRO GONÇALVES

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM A GESTÃO DAS PARTES
INTERESSADAS: UMA ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO ENTRE O
CONTEÚDO DA MISSÃO E A DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA AOS
EMPREGADOS

Trabalho final de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Dr. Alex Mussoi Ribeiro.

Goiânia, 2014

Ficha catalográfica elaborada
automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Faleiro Gonçalves, Mariana

Alinhamento Estratégico com a Gestão das Partes Interessadas:
uma análise da associação entre o conteúdo da missão e a distribuição
de riqueza aos empregados [manuscrito] / Mariana Faleiro Gonçalves.
2014.

60, LX f.: il.

Orientador: Prof. Alex Mussoi Ribeiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal
de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e
Ciências Econômicas (FACE), Ciências Contábeis, Goiânia, 2014.

Bibliografia.

Inclui siglas, gráfico, lista de tabelas.

1. missão estratégica. 2. empregados. 3. Demonstração do Valor
Adicionado (DVA). 4. distribuição do valor adicionado. I. Mussoi Ribeiro,
Alex, orient. II. Título.

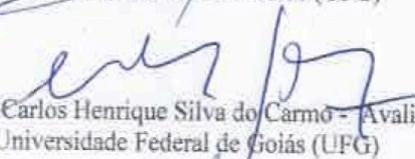
Mariana Faleiro Gonçalves

Alinhamento estratégico com a gestão das partes interessadas: uma análise da associação entre o conteúdo da missão e a distribuição de riqueza aos empregados

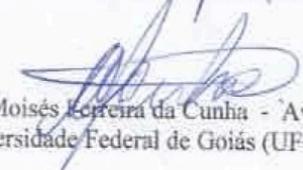
Trabalho de Conclusão de Curso submetido e defendido publicamente na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Face) da Universidade Federal de Goiás (UFG) como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:



Prof. Dr. Alex Mussai Ribeiro - Orientador
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Dr. Carlos Henrique Silva do Carmo - Avaliador
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Dr. Moisés Correia da Cunha - Avaliador
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 05 de dezembro de 2014.

DEDICATÓRIA

“Dedico este trabalho a Deus, à minha família, principalmente à minha mãe Lindeni e ao meu avô Orcini, aos meus amigos, poucos mas valiosos, e ao meu namorado Vinicius.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, sempre generoso e maravilhoso, que me ofereceu inúmeras oportunidades, infinitas portas, janelas e saídas para que eu conseguisse realizar meus sonhos. Tudo o que Ele me deu superou todas as minhas expectativas, nunca imaginei ter a vida que hoje tenho. Agradeço à minha família, que apesar de pequena e desunida, sempre me estimulou a estudar e a expandir meu conhecimento. Minha mãe, principalmente, foi a pessoa que mais me incentivou e viu em mim uma capacidade intelectual que até eu mesma desconhecia. Ela foi, é e sempre será maravilhosa!

Agradeço aos meus amigos, que me aceitam como eu sou e entendem meu jeito desatento e até um pouco frio. Eles sempre me apoiaram e estiveram presentes sempre que precisei, mesmo que eu ficasse meses, ou anos sem me comunicar. Nossos reencontros nos mostravam que nada havia mudado, pelo contrário, os laços permaneciam os mesmos, com a mesma espessura, elasticidade e força. Aos amigos que se afastaram, agradeço também por ter tido a oportunidade, mesmo que passageira, de ter dividido minha vida com as suas.

Agradeço ao meu namorado, o qual jamais imaginaria encontrar. Realmente a vida se transforma quando menos se espera, e de repente um ser que há alguns meses não fazia sequer diferença em minha vida, hoje é um dos pilares mais importantes que me sustenta, me dá paz e me faz feliz. Espero ser merecedora dessa pessoa tão especial.

Agradeço à Universidade Federal de Goiás (UFG), à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE-UFG), a todos os docentes, e principalmente, ao Prof. Alex Mussoi Ribeiro, meu orientador. O Prof. Alex me ajudou sempre que precisei, me deu todo o apoio e toda a base de conhecimento necessários para que eu pudesse produzir um TCC à altura de sua orientação.

Agradeço ao local em que trabalho, o Instituto de Informática (INF-UFG), que foi bastante flexível e entendeu meu momento como graduanda, assim como agradeço aos meus antigos locais de trabalho, como a Pacto e a Villa Mix, que me deram a chance de crescer e apresentar o que sabia durante minha experiência como membro de suas equipes. Um agradecimento especial ao meu ex-chefe Waisthen, que me ajudou bastante e foi uma pessoa muito importante em minha carreira profissional.

Agradeço enfim a todos que não foram citados aqui, mas que de alguma maneira me ajudaram a conquistar este título.

EPÍGRAFE

“Vim, vi, venci.” – Júlio César

RESUMO

Esta pesquisa tem como principal objetivo analisar a associação entre o conteúdo da missão estratégica, focando-se na presença dos empregados e seus diversos termos na declaração, e a distribuição do valor adicionado aos empregados que consta na Demonstração do Valor Adicionado (DVA). A partir deste propósito, foram selecionadas no *website* da BM&FBovespa 521 empresas para análise. Porém, parte delas foi excluída dos estudos por não possuir endereço eletrônico, por não possuir uma declaração de missão, por não divulgar outras informações como número de empregados ou a DVA, ou por terem obtido um valor adicionado gerado negativo ou menor que a distribuição da riqueza aos empregados. Chegou-se por fim a um universo de 243 empresas. A partir das variáveis coletadas nos sites institucionais, e nos Formulários de Referência da CVM e da BM&FBovespa, estruturou-se um modelo estatístico que pudesse encontrar o nível de relação entre a presença dos empregados nas missões e a distribuição de riqueza a eles. A partir da regressão múltipla em que a variável de interesse era a variável *dummy* MISSÃO, observou-se que constar o empregado na missão tem uma relação positiva e significativa com a distribuição de maior valor adicionado a ele, descoberta que vai de encontro a autores como Baetz e Bart (1996), Baetz e Beamish (1993), Bart (1997), Bart (2006) e Sidhu (2003), e se posiciona contrariamente a autores como Bartkus, Glassman e McAfee (2000), Bartkus e Glassman (2008) e Mussoi, Silva e Lunkes (2011).

Palavras-chave: missão estratégica, empregados, Demonstração do Valor Adicionado (DVA), distribuição do valor adicionado.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1:** Percentual de empresas que continham declaração de missão em seus sites corporativos na Europa, Japão e Estados Unidos em 2001.....43
- Gráfico 2:** Percentual de empresas brasileiras que possuíam e que não possuíam declaração de missão em seus sites corporativos em 2013.....44
- Gráfico 3:** Percentual de empresas que continham “empregados” em seus sites corporativos em 2001.....45
- Gráfico 4:** Percentual de empresas que continham “empregados” em suas declarações de missão em 2001.....46
- Gráfico 5:** Percentual de empresas brasileiras que continham e que não continham o termo “empregados” em suas declarações de missão em 2013.....47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatística descritiva das principais variáveis utilizadas na pesquisa.....	40
Tabela 2: Resultado do teste de normalidade aplicado sobre as variáveis.....	41
Tabela 3: Correlação entre as variáveis principais utilizadas no trabalho.....	41
Tabela 4: Resultados do modelo estatístico para DISEMP.....	47

LISTA DE SIGLAS

BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros

BS – Balanço Social

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

DVA – Demonstração do Valor Adicionado

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

IASB – *International Accounting Standards Board*

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBrX – Índice Brasil

ICMS – Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

PCLD – Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa

PIB – Produto Interno Bruto

PIS – Programas de Interação Social

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

REP – Resultado de Equivalência Patrimonial

RESET – *Regression Specification Error Test*

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

VAB – Valor Adicionado Bruto

VIF – *Variance Inflation Factor*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	15
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 MISSÃO ESTRATÉGICA.....	18
2.2 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO.....	22
2.3 MISSÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	27
3 MÉTODO.....	30
3.1 UNIVERSO.....	30
3.2 LOCAL E PERÍODO EM QUE AS INFORMAÇÕES FORAM COLETADAS.....	32
3.3 AS VARIÁVEIS: DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA AOS EMPREGADOS, MISSÃO, NÚMERO DE EMPREGADOS, RECEITA LÍQUIDA, LUCRO LÍQUIDO/RECEITA LÍQUIDA E SETOR DA EMPRESA.....	33
3.4 MODELO ESTATÍSTICO.....	36
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	40
4.2 CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS UTILIZADAS NO TRABALHO.....	41
4.3 COMPARAÇÃO ENTRE RESULTADOS OBTIDOS PELA PESQUISA E RESULTADOS DE PESQUISAS ANTERIORES.....	43
4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	53

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

“Se não planejarmos nosso futuro, outros o farão para nós, por nós ou contra nós” (COSTA, 2007, p. 10).

O planejamento, seja pessoal, profissional, de curto, médio, longo prazo, realizado individualmente ou por um conjunto de indivíduos, é um exercício constante e essencial na vida de todas as pessoas, empresas, instituições, grupos que desejam alcançar seus objetivos e atender a suas expectativas. Já o planejamento estratégico, devido à complexidade dos ambientes que circundam a organização, e ao gradual processo de sofisticação da administração, é altamente necessário no âmbito empresarial (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

É apresentado na figura 1 o planejamento estratégico como o primeiro passo de um movimento estratégico mais amplo, que envolve o estabelecimento da missão da organização, de seus objetivos, e a identificação e amadurecimento de estratégias que possibilitem o êxito de suas operações. E a segunda etapa do movimento estratégico, chamada de implementação e controle estratégicos, implementa, controla e avalia a estratégia identificada no primeiro passo.

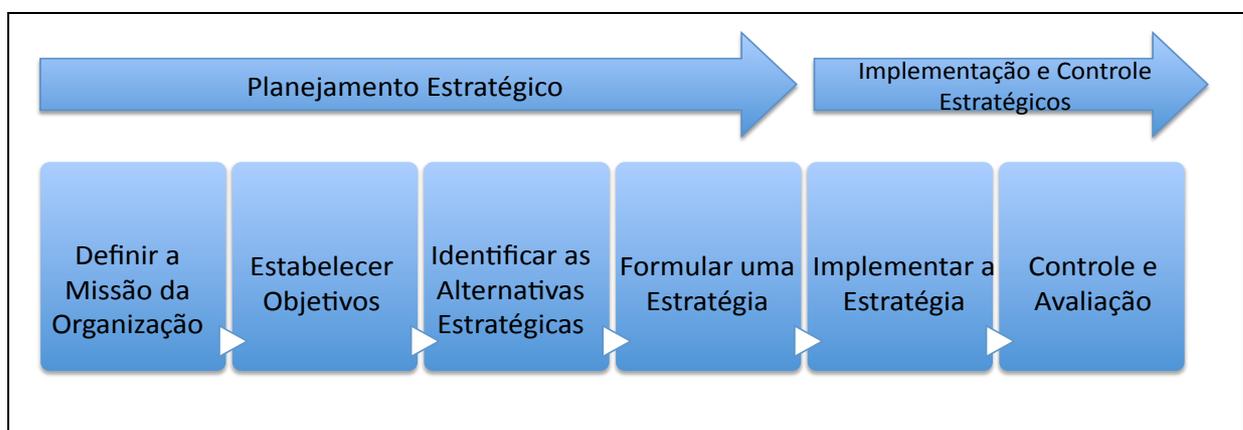


Figura 1: Planejamento estratégico como parte de um movimento estratégico mais amplo.

Fonte: Megginson et al., 1998. Adaptado de BYARS, Lloyd L. *Strategic Management*. 3. ed. New York, HarperCollins, 1991. Cap. 1.

O planejamento estratégico se destaca por envolver decisões tomadas pela alta administração, por apropriar recursos importantes como dinheiro, mão-de-obra ou capacidade física, por ter impacto no longo prazo e por focar na relação da organização com seu ambiente externo (BAETZ; BART, 1996; MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). Este tipo de planejamento é definido por Oliveira (1998) como um método administrativo usado para se decidir o caminho estratégico ideal para a organização, em consonância com o ambiente, seja interno ou externo.

Dentro do planejamento estratégico, a missão estratégica existe no sentido de definir o propósito fundamental e norteador que a empresa segue e identificar seus produtos ou serviços e clientes, ou seja, a razão-de-ser da organização e o que ela representa (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 2008). Ela é o ponto de partida para a criação de uma estratégia eficaz para qualquer empresa, por meio da comunicação da descrição da organização e da opção que ela dá para que todas as partes interessadas escolham se querem ou não se envolver com a entidade (BART, 1996, BARTKUS; GLASSMAN, 2008; KEMP; DWYER, 2003; WILLIAMS, 2008).

Segundo Bartkus e Glassman (2008), Kemp e Dwyer (2003) e Williams (2008), o sentido de missão gera confiança e crença no que a organização faz, motivando as pessoas e unindo suas ações em prol dos objetivos organizacionais.

A função norteadora da missão é importante para a sustentação da empresa, mas existe um outro aspecto, uma outra perspectiva que deve complementar a sua utilidade: o controle. Mais que realizar um bom plano estratégico por meio da missão, controlar e avaliar os resultados alcançados pela empresa, por diversos meios, é tão ou mais importante que o estabelecimento de alvos ou metas. Frases como “Pratique o que você prega” ou “Ações falam mais alto que as palavras” ilustram bem essa necessidade de controle, usadas para descrever a expectativa de que palavras e ações devem se corresponder (BARTKUS; GLASSMAN, 2008).

Existem diversos métodos de controle a serem utilizados por uma empresa. Métodos discutidos a anos na literatura administrativa, como por exemplo, os métodos de controle não-quantitativos (controle por observação, controle por inspeção regular, controle por inspeção local, controle por relatórios e avaliação de desempenho) e os métodos de controle quantitativos (orçamento, auditorias internas, externas e da administração, análise de índices, análise do ponto de equilíbrio e gráficos e técnicas do tempo-desempenho) (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 2008).

Porém, como um caminho alternativo a se seguir, a Contabilidade e suas demonstrações contábeis podem oferecer métodos tão ou mais eficazes de controle dentro de uma organização.

Segundo Cosenza (2003) e Silva, Souza e Silva (2005), a informação contábil tradicional, pertencente ao paradigma industrial da Contabilidade Societária e com características antiquadas (como o uso preponderante de custo histórico e o uso do Balanço Patrimonial como uma imagem do passado), não atende eficientemente às atuais demandas dos usuários, conhecedores da matéria contábil ou não e com interesses e objetivos diferentes daqueles contemplados nos clássicos relatórios contábeis. Estas atuais demandas e estes objetivos diferentes são, por exemplo, a necessidade de uma linguagem contábil global, o uso de princípios contábeis, o surgimento do valor justo, dentre outros.

A Demonstração do Valor Adicionado, ou DVA, é parte integrante do novo grupo de relatórios criados pela contabilidade para atender às novas demandas (COSENZA, 2003; SILVA; SOUZA; SILVA, 2005), e pode se tornar um importante meio de se avaliar a missão estratégica, comparando a postura da empresa frente aos seus *stakeholders* à real distribuição de riqueza a estes agentes. Nesta pesquisa, as partes interessadas a serem estudadas são os empregados da organização.

Diante do exposto, resulta relevante questionar: Qual é a relação entre o conteúdo da missão organizacional e a distribuição de riqueza aos empregados apresentada na DVA?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é avaliar se a proporção da distribuição da riqueza aos empregados observada na Demonstração do Valor Adicionado das organizações está associada com o conteúdo da sua missão organizacional propagada, para então verificar se existe um alinhamento estratégico entre discurso e prática nas organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Analisar as missões estratégicas das empresas que se seguem o pressuposto de Baetz e Bart (1996), Campbell e Yeung (1991), Kemp e Dwyer (2003) e Leuthesser e Kohli (1997), categorizando-as segundo a ausência ou presença de empregados;
- Verificar a proporção de distribuição das riquezas para os empregados por meio da DVA;
- Analisar se a proporção da distribuição da riqueza aos empregados está ou não relacionada à missão estratégica das organizações em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

De acordo com uma pesquisa elaborada por Krakauer, Fischmann e Almeida (2012) em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de tecnologia de informação, observou-se uma relação positiva entre os percentuais de crescimento e lucratividade, e o percentual de organizações que elaboraram formalmente o planejamento estratégico. Bart e Baetz (1998) também obtiveram o mesmo resultado: uma relação positiva entre as declarações de missão, que são parte integrante do planejamento estratégico, e o desempenho organizacional. Bart (1996) percebeu, em empresas de alta tecnologia, que as declarações de missão não têm influência direta em seu desempenho financeiro. Na verdade, as declarações influenciam no comportamento dos membros da organização, que por sua vez, impactam no resultado financeiro (BART, 1996; BART; BAETZ, 1995).

A revista *Business Week* (1999) relatou em sua publicação que organizações que utilizavam declarações de missão tinham um retorno 30% maior financeiramente que empresas que não possuíam alguma declaração de missão. E os autores Bartkus, Glassman e McAfee (2006) observaram que empresas com maior desempenho financeiro continham em sua missão partes interessadas, componentes e objetivos organizacionais que outras empresas não continham.

As pesquisas citadas nos dois primeiros parágrafos trataram da relação entre missão da empresa e gestão da riqueza. No entanto, percebe-se a escassez de pesquisas que investiguem a associação entre a missão e a distribuição da riqueza gerada. Assim, cabe na pesquisa analisar a convergência entre a prática e a teoria, representada pela missão, a fim de se saber se ela existe, ou se a missão é criada para outros motivos que não estejam associados à prática organizacional.

As empresas são obrigadas a publicar anualmente suas demonstrações financeiras e relatórios, e mesmo que haja preocupação com o alinhamento entre missões e ações organizacionais, existem diversos exemplos no mercado que demonstram o contrário, como nas empresas Enron e HealthSouth (BARTIKUS; GLASSMAN, 2008).

Analisar a missão além da criação do valor, observando para quem ele está sendo direcionado e analisando se isso condiz ou não com sua posição estratégica, é de interesse não só da pesquisa, mas de todos que se relacionam de uma forma ou de outra com a organização. Os acionistas, os empregados, os clientes, as comunidades e a sociedade desejam ter conhecimento sobre a gestão do que é produzido em termos de valor. E ainda, a Demonstração do Valor Adicionado pode ser uma ferramenta de observação dessa gestão, sendo útil para detectar a efetividade das propostas contidas no planejamento.

Além disso, a pesquisa se torna um degrau para o avanço de novos trabalhos a respeito da relação entre a missão organizacional e a administração das partes interessadas que compõem a DVA na distribuição da riqueza. Novas pesquisas podem aperfeiçoar este trabalho, por meio da reavaliação do método que aqui é utilizado para correlacionar missão estratégica e gestão dos *stakeholders*, contribuindo assim, para um controle e avaliação dos agentes econômicos em geral e da própria empresa.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A composição desta pesquisa se baseia primeiramente na introdução, que contém a contextualização, os objetivos (geral e específicos), a justificativa da pesquisa e sua estrutura. Em seguida, é apresentada a revisão da literatura no que se diz respeito à Missão Estratégica (seu significado, importância, vantagens e desvantagens, composição e características), à Demonstração do Valor Adicionado (seu significado, importância, objetivos, características e limitações), e à conexão entre a missão estratégica e a gestão das partes interessadas que se

encontram na DVA. No terceiro capítulo, é apresentado o método da pesquisa, caracterizando o universo do estudo, informando onde e quando as informações foram coletadas, apresentando as variáveis utilizadas pelo trabalho e estabelecendo um modelo estatístico para a correlação entre as missões, as características de mercado das empresas analisadas (setor, quantidade de empregados, receita líquida e margem líquida) e a distribuição da riqueza aos empregados na DVA. No quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, no quinto capítulo são feitas as considerações finais e apresentadas as limitações de estudo, e no sexto capítulo estão as referências bibliográficas usadas para o apoio teórico ao trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado em três áreas do conhecimento: Missão Estratégica, Demonstração do Valor Adicionado e a relação entre a Missão Estratégica e a gestão das partes interessadas por meio da DVA.

2.1 MISSÃO ESTRATÉGICA

A missão, sob o olhar de Baetz e Bart (1996), Campbell e Yeung (1991) e Kemp e Dwyer (2003), é uma declaração firme, duradoura e ampla de uma certa finalidade, que diferencia uma organização de outra. É uma “cola cultural” que une pessoas para que elas se identifiquem e alcancem objetivos em comum, ou unanimidade de propósitos, mas não as “sufoca” em termos de gestão, abrindo espaço para diversas estratégias que possam surgir. Ela é mais vista como uma “formulação de estratégia” do que “implementação de estratégia”.

O uso da missão, encontrada em sites corporativos de forma cada vez sofisticada e pragmática, vem se modificando e se aperfeiçoando, principalmente no que se diz respeito ao formato e entrega de suas afirmações. Suas declarações são persuasivas, demonstrando como os executivos querem que a empresa seja percebida, e continuarão a ser ferramentas essenciais de comunicação corporativa e divulgação pública devido à sua longa história e discussão (BARTKUS; GLASSMAN, 2008; BARTKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2002; WILLIAMS, 2008). Junto com a missão, deve haver divulgação da visão estratégica da empresa, determinando assim um senso de filosofia, significado e justificativa convincente da direção futura da organização (KEMP; DWYER, 2003; PETERS, 1993).

Segundo uma pesquisa realizada por Baetz e Bart (1996) em empresas do Canadá, as declarações de missão eram um fenômeno relativamente recente na época, pois 32% delas haviam criado a missão nos últimos três anos, e 70% delas elaboraram a missão nos últimos sete anos. Nos tempos atuais, as declarações simples de propósito da organização que caracterizavam uma missão agora são substituídas por compromissos com questões sociais, como por exemplo, proteção ao meio ambiente, incentivo à diversidade e apoio à comunidade.

Bartkus, Glassman e McAfee (2000) citam quatro benefícios das declarações de missão:

- Dão um censo de direção às atividades da empresa e confirmam seu propósito perante os *stakeholders*;
- Servem como uma ferramenta de controle que mantém as atividades da organização “nos trilhos”;
- Ajudam nas tomadas de decisão diárias;
- Inspiram e apóiam os funcionários.

Por outro lado, existem pensadores que avaliam a missão por um ângulo mais crítico e indagador. De acordo com Kemp e Dwyer (2003), os gerentes estão sempre sendo pressionados a manter vantagem competitiva, em que as soluções de curto prazo são muito mais interessantes que as estratégias de longo prazo, sendo a declaração de missão esquecida. O sistema e a luta de interesses podem muitas vezes ofuscar o objetivo da missão.

Além disso, sem uma cultura empresarial forte, a declaração de missão publicada no site ou no relatório anual da empresa, ou moldurada e colocada na parede da organização perde o seu sentido. Na prática empresarial, as declarações de missão apresentam generalidades e frases vagas (BARTKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2000).

Ainda, de acordo com Bartkus, Glassman e McAfee (2002), um terço das empresas européias e americanas entrevistadas em sua pesquisa, e metade das empresas japonesas não continham declarações de missão em seus sites, evidenciando a dúvida que os administradores ainda têm a respeito da missão. Isso porque muitas organizações acreditam que as missões são mais direcionadas para o âmbito interno da empresa e que os sites organizacionais podem mostrar informações mais abrangentes de seus produtos, clientes, história, etc., ou outras questões que podem ser mais importantes que a missão.

Bartkus, Glassman e McAfee (2000), David (1989), Ireland e Hitt (1992) e Klemm, Sanderson e Luffman (1991) citam algumas desvantagens e razões para que empresas não criem missões:

- Muitas organizações não conseguem entender qual é o próprio negócio;
- Para empregados e acionistas as declarações de missão são redundantes, pois eles já têm um senso de direção da empresa, algumas vezes com mais detalhes do que a própria missão proporciona. Neste caso, existe um ceticismo sobre o valor da missão;
- A quantidade de trabalho despendido na elaboração da missão;
- O desejo de grande autonomia organizacional;

- A formalidade histórica que existe em relação ao planejamento estratégico;
- A empresa pode fornecer informações importantes que concorrentes futuramente podem usar para seu próprio benefício;
- Se muito rígidas e estreitas, as missões podem afetar a flexibilidade organizacional em formular estratégias, e isso acontece com empresas que não conseguem ser generalistas. Se muito amplas, as missões podem causar interpretações liberais sobre as atividades da organização;
- A missão não contribui para as atividades operacionais ou de linha, por não ter uma sincronia com elas. Estas são regidas por normas, políticas ou procedimentos operacionais;
- Os gestores de alto nível podem se focar mais em questões operacionais do que estratégicas;
- A rotatividade de funcionários dentro de uma empresa vem aumentando, e com isso, seu interesse em entender o quadro geral da organização diminui, assim como entender e seguir a missão. A diversidade de partes interessadas também pode afetar a eficiência de uma missão;
- A missão pode reduzir a motivação dos funcionários, por, por exemplo, ser incoerente com metas e procedimentos específicos, ou se esses funcionários percebem que aquilo que foi prometido na missão (inclusive a eles) de fato não foi alcançado. Neste caso, pode haver acomodação por parte deles;
- A missão que prioriza a satisfação dos clientes, quando não os atende, influencia diretamente na motivação dos funcionários, que se relacionam diretamente com os consumidores.

Apesar de suas vantagens e desvantagens observadas, ainda sim a missão é alvo de estudos analíticos sobre sua formação, composição e características. Segundo Campbell e Yeung (1991), a missão organizacional consiste em quatro componentes básicos: propósito da missão, estratégia, comportamento e valores. Já de acordo com Dalrymple e Parsons (1995), as declarações de missão incluem estes quatro aspectos: determinação da linha de produtos, o nicho de mercado, a direção de crescimento da organização e o grau de tecnologia alcançado. E para Klemm, Sanderson e Luffman (1991), existem quatro formatos de missão: a missão em si, objetivos estratégicos, metas quantificadas de planejamento e definição do negócio.

Em uma pesquisa realizada por Williams (2008) em 27 declarações de missões de empresas de maior desempenho (14) e menor desempenho (13) da revista *Fortune 1000* de 2006, ambos os grupos utilizaram técnicas parecidas para a elaboração de sua missão e

criação de um *ethos* forte, como o uso de primeira pessoa e criação de personagens corporativos desejáveis. Em relação aos valores contidos em uma missão, percebeu-se que dez deles foram salientados por mais de quatro empresas do grupo em estudo: excelência, integridade, inovação, respeito, liderança, diversidade, responsabilidade, cidadania, trabalho em equipe e segurança. Sendo que a excelência foi o fator mais citado por ambos os grupos de empresas, e a liderança e a segurança foram os fatores menos citados pelas empresas dos dois grupos.

Segundo David (1989) e Pearce e David (1987), existem nove componentes de uma missão que se destacam nas declarações das empresas: clientes, estratégias para a sobrevivência, crescimento e rentabilidade, preocupação com a imagem pública, preocupação com os funcionários, produtos e serviços ofertados, localização e mercados-alvo, tecnologia, filosofia e auto-conceito. Williams (2008), em seu estudo, percebeu que o mesmo número de ambos os grupos de empresas analisadas incluiu clientes, produtos ou serviços e auto-conceito em sua missão. As empresas de menor desempenho incluiu a variável tecnológica em maior grau, assim como as empresas de maior desempenho incluíram em maior constância a localização e filosofia como componentes. Porém, a diferença entre os grupos foi estatisticamente significativa nos quesitos: sobrevivência, imagem pública e funcionários, que estiveram mais presentes nas empresas de maior desempenho.

Já em uma pesquisa realizada por Kemp e Dwyer (2003) em empresas de aviação, percebeu-se uma maior presença dos componentes auto-conceito, filosofia e clientes, e menor presença dos componentes tecnologia, preocupação com os empregados e preocupação com a imagem pública. Ainda, menos da metade das empresas (48%) contiveram cinco ou mais dos nove elementos citados por David (1989) e Pearce e David (1987).

A missão também evidencia a importância relativa que uma organização dá aos seus diversos *stakeholders*, e quanto mais clara ela é, mais ela contribui para minimizar a rivalidade entre os atores de uma empresa (KEMP; DWYER, 2003). Segundo a pesquisa realizada por Williams (2008), todas as empresas incluíam expressões de boa vontade, sendo que os clientes são o foco dessa pro-atividade, seguidos pela comunidade e sociedade, empregados, acionistas, e por último, fornecedores. Porém, as empresas de maior desempenho valorizaram mais os empregados, acionistas e comunidades e sociedades que as empresas de menor desempenho. Por outro lado, em uma pesquisa realizada por Baetz e Bart (1996), mesmo que os gestores de alta cúpula tenham demonstrado a importância dos clientes na formulação e divulgação de uma missão, ainda sim as partes interessadas que mais tiveram contato com o planejamento estratégico foram os gestores de alto e médio escalão.

O conceito de missão usado para esta pesquisa partiu do pressuposto de Baetz e Bart (1996), Campbell e Yeung (1991), Kemp e Dwyer (2003) e Leuthesser e Kohli (1997) de que a missão é uma declaração firme, duradoura e ampla de uma certa finalidade, que diferencia uma organização de outra. Mas retirou-se a missão dos sites institucionais de cada uma das 243 empresas, como uma afirmação apresentada pela empresa aos agentes econômicos.

2.2 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO

Segundo o CPC 09 (2008) e Cunha, Ribeiro e Santos (2005), a Demonstração do Valor Adicionado é um dos elementos mais importantes que compõem o Balanço Social (BS), e evidencia competentemente a riqueza criada pela organização e sua distribuição num certo período. Porém, apesar de ser uma das peças formadoras do BS, a DVA é apresentada dissociada dele e é parte integrante das demonstrações contábeis apresentadas ao final de cada período contábil.

Suas informações são obtidas principalmente a partir da Demonstração do Resultado do Exercício, mas elas são apresentadas na DVA de forma mais abrangente, pois esta não está voltada para apuração do lucro ou prejuízo do exercício ou sob a óptica do proprietário, mas sim focada nos fatores de produção e suas remunerações (COSENZA, 2003; SANTOS, 1999). As informações tratadas em ambas as demonstrações são as mesmas, alterando apenas a forma com que elas foram evidenciadas em cada uma.

O Balanço Social, como a parte maior que envolve a DVA, é um relatório com dados que evidenciam a situação social da empresa durante o ano, como por exemplo, sua relação com os empregados, a participação dos empregados nos resultados alcançados pela empresa, assim como o relacionamento da empresa com a comunidade e o meio ambiente. Ele avalia principalmente as realizações ocorridas entre o resultado da organização e a sociedade (DE LUCA, 1998; MARTINS et al., 2013).

Devido a movimentos das sociedades francesa, alemã e inglesa na década de 60, as exigências por parte destas para que as organizações obtivessem maior responsabilidade social aumentaram, culminando, em 1977, na adoção do Balanço Social pela França, e passando este a ser obrigatório para empresas com 300 empregados ou mais (CUNHA; RIBEIRO; SANTOS, 2005).

Segundo o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE (2014) e Silva, Souza e Silva (2005), no Brasil, o tema responsabilidade social foi impulsionado pelo sociólogo Herbert de Souza, que questionou a dimensão e profundidade da informação que as instituições deveriam oferecer sobre sua relação com o meio ambiente. A partir desta demanda, no final dos anos 80 e início dos anos 90, foram publicados os primeiros relatórios que dariam luz ao Balanço Social (que recebeu ênfase a partir de 1997 com um projeto de lei) e na seqüência à DVA.

A DVA foi criada para atender a questões macroeconômicas, buscando mostrar a parcela de contribuição da organização para cada segmento com que se relaciona, e formando assim, o Produto Interno Bruto (PIB) do país onde ela possui operações e contribuindo para a renda nacional (CPC 09, 2008; KROETZ, 2000; SILVA; SOUZA; SILVA, 2005). Ela reflete a lucratividade operacional da companhia e a evolução econômica como um todo (COSENZA, 2003).

A forma de conceituá-la pode variar, adaptando-se às características do ambiente que a envolve, como por exemplo, setor de atividade da empresa (COSENZA; GALLIZO; GIMENEZ, 2002).

Para os investidores, dentre outros *stakeholders*, a DVA é uma demonstração que fornece informações de características econômicas e sociais, apresentando aos agentes uma dupla visão da realidade empresarial e condições de avaliarem a organização dentro do ambiente em que atua. Por exemplo, uma comunidade, como um bairro, uma cidade, um estado, ou a própria federação podem avaliar por meio da DVA se a entrada daquele investimento em seu ambiente irá trazer o retorno que se espera e para os agentes que se espera, analisando tanto o poder de absorção de mão-de-obra quanto a capacidade de geração de riqueza (CPC 09, 2008; CUNHA; RIBEIRO; SANTOS, 2005). No ambiente organizacional interno, a DVA oferece aos gestores condições para se tomar decisões e para avaliar o desempenho dos funcionários (COSENZA, 2003).

Segundo Cosenza (2003), Marion (2005) e Silva, Souza e Silva (2005), o valor adicionado ou agregado visa evidenciar para quem está sendo destinada a renda obtida, ou seja, como tal valor, representado por um bolo, é repartido para cada parte interessada. A DVA, além de fornecer informações a um grande número de usuários, aumenta o universo contábil, é facilmente lida e interpretada, sendo compreensível ao conhecimento de qualquer usuário, e é altamente comparativa (CUNHA; RIBEIRO, SANTOS, 2005).

Por outro lado, observando-a por um ângulo crítico, a DVA ainda precisa se adaptar às necessidades de seus usuários, como por exemplo, ser apresentada descentralizada de acordo

com os Estados ou regiões onde atua, e não se focar apenas na sede da empresa. E ainda, ela deveria vir acrescida de informações como número de empregados no início e no fim de cada período, para haver acompanhamento dos postos de trabalho que existem (CUNHA; RIBEIRO; SANTOS, 2005).

Segundo Cosenza (2003), a quantidade de noções particulares sobre o conceito da DVA, ou a não normatização, causam a diminuição do entendimento das informações que estão na demonstração, seja por usuário conhecedor da contabilidade ou não, e a queda da comparabilidade entre empresas. A DVA também pode causar tomada de decisões incorretas, visando a maximização do valor adicionado no lugar dos lucros.

Outros pontos fracos existentes na DVA são: tendência a incorporação de distorções, devido à subjetividade da demonstração e forma própria de estimativa; dificuldade em analisar o desempenho da empresa em seu setor econômico; suas informações devem estar atualizadas e auditadas; a produção da DVA pode se tornar difícil em ambientes altamente complexos em termos tributários e econômicos; restringe-se a medir e informar apenas a eficácia da distribuição social dos lucros gerados (COSENZA, 2003).

Deve-se caminhar para uma concordância entre os conceitos microeconômico (Contabilidade Financeira) e macroeconômico (Contabilidade Social) de valor adicionado, usando-se uma linguagem padrão para as duas abordagens e proporcionando a consolidação da informação contábil em nível setorial e nacional (COSENZA, 2003).

No quadro 1 estão apresentados alguns pontos positivos e negativos sobre a DVA apresentados nas páginas 26 e 27.

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Permite obter uma dupla visão da realidade empresarial: a econômica, relativa ao valor gerado, e a social, correspondente às rendas distribuídas;	Apresenta dificuldades de entendimento por causa de sua não normatização;
Possibilita desenvolver um efetivo sistema de avaliação dos gestores e unidades;	Pode levar à tomada de decisões incorretas quanto à maximização do valor adicionado, em lugar dos lucros;
Tem uma linguagem aceita por todos os seus destinatários;	Está sujeito à incorporação de distorções provocadas por sua subjetividade e forma própria de estimativa;
Reflete a eficiência das operações da companhia, como também a evolução econômica em seu conjunto;	Pode motivar uma certa dificuldade na hora de se realizarem análises de desempenho empresarial no setor econômico a que a companhia pertence;
Fornece dados para a tomada de decisão e o sistema de controle de desempenho;	Necessita informações contábeis atualizadas e confiáveis e, se possível, auditadas;
Permite conhecer a contribuição econômica da empresa para a renda nacional ou para seu ambiente econômico ou social.	Pode ser demasiado trabalhoso em ambientes de grandes incertezas e complexidades monetárias, tributárias e econômicas;

	É limitada para medir e informar a eficácia alcançada na distribuição social dos lucros gerados.
--	--

Quadro 1: Pontos positivos e negativos da DVA.

Fonte: COSENZA, 2003.

Em relação à constituição da DVA, o cálculo do valor adicionado está pautado em práticas contábeis, e como o conceito de riqueza criada é baseado no valor das vendas e no lucro antes das distribuições, e não a partir da produção (COSENZA, 2003), a estrutura da DRE pode ser evidenciada sob a forma de igualdade, apresentando assim, a distribuição da riqueza criada pela organização (SILVA; SOUZA; SILVA, 2005):

$$\boxed{V - C - S - F - A - I = L = D + R}$$

Onde:

V = Receita de Vendas ;

C = Custos dos produtos vendidos ;

S = Custos e despesas com pessoal;

F = Despesas Financeiras;

A = Amortizações, depreciações, exaustões e provisões;

I = Impostos sobre o lucro e outros tributos;

L = Lucro do exercício antes das distribuições;

D = Dividendos e juros sobre o capital próprio;

R = Reservas e lucros sobre o capital próprio.

O lucro antes das distribuições corresponde ao Valor Adicionado Bruto (VAB), sendo o mesmo determinado a partir desta igualdade e representado sob a forma de subtração ou adição. No primeiro momento, identifica-se a geração do VAB, e no segundo momento, apresenta-se sua distribuição entre os agentes econômicos (SILVA; SOUZA; SILVA, 2005):

$$\boxed{VAB = V - C = S + F + A + I + D + R}$$

Por fim, a partir dessa fórmula, a estruturação da DVA segue o método das partidas dobradas e destina a primeira parte às origens e a segunda parte às aplicações do valor adicionado (SILVA, SOUZA; SILVA, 2005).

Na primeira parte da DVA, toda a riqueza formada pela entidade deve ser detalhada por meio destes componentes (CPC 09, 2008):

- Vendas de mercadorias, produtos e serviços;
- Receitas relativas à constituição de ativos próprios;
- Outras receitas;
- Constituição/ reversão da Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD);
- (-) Insumos adquiridos de terceiros (custos dos produtos, mercadorias, serviços vendidos, materiais, energia, serviços de terceiros e outros, perda/ recuperação de valores ativos e outros) – inclui ICMS, IPI, PIS e COFINS;
- (-) Depreciação, amortização e exaustão;
- (+) Valor adicionado recebido em transferência (Resultado de Equivalência Patrimonial - REP, receitas financeiras e outras);

No caso do valor adicionado recebido em transferência, são incluídas as receitas geradas por outras organizações e transferidas para a entidade, seja por Resultado de Equivalência Patrimonial, receitas financeiras, dividendos de investimentos avaliados ao custo, aluguéis, *royalties*, direitos de franquia, etc. E ao se retirar os elementos que se originam do exterior (insumos adquiridos de terceiros), a DVA permite valorar a gestão interna da organização, definida por três aspectos: equipamentos, mão-de-obra e os recursos financeiros próprios e de terceiros.

Na segunda parte da DVA, a riqueza distribuída é apresentada por meio dos seguintes componentes (CPC 09, 2008):

- **Remuneração do trabalho:** pessoal (remuneração direta, benefícios e FGTS);
- **Remuneração do governo:** impostos, taxas e contribuições (federais, estaduais e municipais);
- **Remuneração dos credores:** capital de terceiros (juros, aluguéis e outras);
- **Remuneração dos acionistas:** capitais próprios (Juros Sobre o Capital Próprio, dividendos, lucros retidos/prejuízos do exercício, e participação dos não-controladores nos lucros retidos - só para consolidação).

Na pesquisa realizada, focou-se na segunda parte da DVA, analisando assim a proporção da distribuição da riqueza aos empregados (pessoal - remuneração direta, benefícios e FGTS), em relação a remuneração total dos agentes econômicos.

2.3 MISSÃO ESTRATÉGICA E A GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Depois de determinado o conceito de missão estratégica que foi utilizado para a pesquisa e de delimitada a parte da DVA da qual foram levantadas as informações necessárias, esta seção tem por objetivo unir o papel norteador da missão, que planeja para quais agentes econômicos a organização adicionará valor, e o papel controlador da DVA, que apresenta em sua segunda parte se a empresa realmente está agregando valor ao agente a quem havia prometido, que no caso deste trabalho são os empregados.

Internacionalmente, muito se falou sobre a relação entre a missão organizacional e o desempenho financeiro, principalmente a partir de 2001. Os primeiros trabalhos que analisaram este tema foram realizados entre as décadas de 80 e 90, como Bart (1997), Bart e Baetz (1998), David (1989), Pearce e David (1987) e Rarick e Vitton (1995). Estes últimos, como já dito, não encontraram uma relação entre as duas questões, mas entre o envolvimento coletivo dos *stakeholders* e o desempenho financeiro. A partir de 2001, os trabalhos sobre este assunto se diversificaram, surgindo pesquisas fora dos Estados Unidos e Canadá (ATRILL; OMRAN; POINTON, 2005; BARTIKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2006; OMRAN; ATRILL; POINTON, 2002; SHEAFFER; LANDAU; DRORI, 2008; SIDHU, 2003), pesquisas focadas em pequenas e médias empresas (ALAVI; KARAMI, 2009; ANALOUI; KARAMI, 2002; O’GORMAN; DORAN, 1999; TOFTOY; CHATTERJEE, 2004), companhias não industriais (BART, 1996; KEMP; DWYER, 2003), organizações sem fins lucrativos (BART; HUPFER, 2004; BART; TABONE, 1999; MEDLEY, 1992; PALMER; SHORT, 2008) e empresas multinacionais (COATS et al., 1991; PEARCE; ROTH, 1988).

Dois trabalhos se destacaram entre os citados: Bart, Bontis e Taggar (2001) e Bartkus, Glassman e McAfee (2006). Estes últimos pesquisaram sobre a relação entre a qualidade da informação apresentada nas declarações de missão e o desempenho financeiro das empresas listadas na *Fortune Global 500* de 2001. Eles perceberam que as empresas mais bem-sucedidas citaram as partes interessadas “funcionários” e “sociedade”, o componente “valores”, e o objetivo “decisões não-rotineiras”, tentando transmitir uma boa reputação e uma imagem de “bom cidadão corporativo” a partir do momento em que se valoriza suas relações com os *stakeholders*, evitando comportamentos antiéticos, e enaltecendo a facilidade em delegar responsabilidades aos funcionários no sentido de fazê-los tomar decisões importantes (BARTKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2006). Carrol (1993) também cita a

importância de constar as partes interessadas em uma missão, tanto por ser ético quanto por ser rentável em longo prazo.

Enquanto os autores citados nos dois parágrafos anteriores focavam-se no retorno financeiro de se ter qualidade na declaração de missão, outros autores já demonstraram seu interesse na relação entre o estabelecimento de uma missão e o seu impacto no gerenciamento das partes interessadas. Baetz e Beamish (1993) observaram essa dependência entre a organização e seus atores, e concordam com o pensamento de que considerar os *stakeholders* no planejamento estratégico contribui para sua maior satisfação. Baetz e Bart (1996) confirmaram que a satisfação das partes é maior quando uma variedade destas contribui para a afirmação da missão, enquanto que essa satisfação é reduzida quando as partes são excluídas da afirmação.

Muito se falou sobre as partes interessadas como componentes da missão organizacional (KEMP; DWYER, 2003; KUCHI, 2006; WILLIAMS, 2008), e como participantes da elaboração da missão (BAETZ; BART, 1996; MARKIDES; PAPADAKIS, 1998), assim como sua disseminação no ambiente interno (BART, 1996; KLEMM; SANDERSON; LUFFMAN, 1991). Mas a pesquisa realizada internacionalmente que mais se aproximou do tema deste trabalho foi aquela guiada pelos autores Bartkus e Glassman (2008), que investigaram a relação entre o teor de declaração da missão e as ações de gerenciamento das partes interessadas, utilizando-se da mesma amostra estudada em sua pesquisa de 2006.

Descobriu-se que a menção de problemas sociais, como a diversidade e o meio ambiente, está significativamente associada com comportamentos em relação a essas ações gerenciais. Porém, a pesquisa não descobriu uma relação entre as empresas com declarações de missão que incluem grupos específicos de *stakeholders* (empregados, clientes e comunidade) e atitudes em relação a eles, sendo provável que a presença desses grupos específicos na missão é resultado de pressões institucionais, sociais e decisões políticas (BARTKUS; GLASSMAN, 2008).

Isso demonstra que os elementos que mais surgem em missões, como os funcionários e clientes, por exemplo, são aqueles com menor probabilidade de impactar as ações da organização, pois eles são incluídos mais como uma tentativa de se reconhecer publicamente a importância das partes interessadas do que para agir gerencialmente em função delas. Os acionistas ainda são o grupo de interesse principal a quem as organizações devem satisfazer, e todas as partes interessadas se sentem melhor quando constam na missão, mesmo estando conscientes de que tal inclusão não fará diferença nas ações da empresa (BARTKUS; GLASSMAN, 2008).

Nacionalmente, não há um estudo que trate especificamente da relação entre a missão organizacional e o gerenciamento das partes interessadas. A pesquisa realizada por Junqueira e Wada (2011) em redes hoteleiras analisou a gestão organizacional que se concentra em relações com *stakeholders* no que se refere à importância do compromisso dos diversos agentes no desenvolvimento de negócios, priorizando a criação e distribuição de valores. O trabalho realizado por Rafaeli, Campagnolo e Muller (2007), estudou o desdobramento da missão instituída, ou seja, se aquilo que foi propagado realmente está sendo alcançado. E Gonzaga et al. (2012) tentaram analisar se existia uma relação entre as missões declaradas de organizações brasileiras componentes do índice IBrX e seus indicadores de desempenho, não comprovando alguma associação entre os tipos de missões declaradas e os indicadores de desempenho. Estas foram as pesquisas que mais se aproximaram do tema aqui proposto, mas sem alcançá-lo.

Mussoi, Silva e Lunkes (2011) analisaram os *stakeholders* como parte integrante da missão organizacional, e também como um dos públicos-alvo da missão, sem considerar a agregação de valor aos agentes ou sua gestão.

Os demais trabalhos se referem à Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e às “*stakeholders strategies*”, possibilitando associar questões sociais às estratégias e ampliar a perspectiva estritamente econômico-financeira para uma que abarque questões sociopolíticas (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011). Algumas pesquisas focaram-se na teoria dos *stakeholders*, que parte de metas que devem ser perseguidas pelas organizações e alcança o senso de como os resultados alcançados devem ser distribuídos às partes interessadas (CAMPOS, 2006; SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005). E outras avaliaram a relação da organização com os *stakeholders* durante a elaboração de estratégias socioambientais (ANDRADE, 2002).

A essência de todos estes trabalhos nacionais e internacionais se aproxima em partes da pesquisa aqui proposta, pois ela absorve pouco de cada um daqueles a fim de entender a associação entre missão e prática nas organizações. E é isto o que será feito na próxima seção. Este tema é inovador, recente, e este trabalho é um início, um *start* a ser dado para novas pesquisas.

3 MÉTODO

3.1 UNIVERSO

Primeiramente, listou-se todas as empresas de capital aberto citadas no site da BM&FBovespa, na data de 20/08/2014, gerando dessa forma um total de 521 empresas. Deste conjunto, apenas 269 empresas (Quadro 2) continham todas as informações necessárias para que se pudesse analisá-las a partir do modelo estatístico criado neste trabalho.

Os motivos para a exclusão de 252 empresas foram: ausência de site institucional, ou de um meio de comunicação formal que apresentasse informações sobre a empresa, ausência de uma declaração de missão (e também ausência do sentido de missão escolhido como o ideal para o levantamento dessa pesquisa, segundo Baetz e Bart (1996), Campbell e Yeung (1991), Kemp e Dwyer (2003) e Leuthesser e Kohli (1997)), ausência da apresentação do número de empregados (devido à não obrigatoriedade de apresentação desta informação), ausência da divulgação da Demonstração do Valor Adicionado (devido à facultatividade desta demonstração para companhias abertas internacionais que seguem o IASB - *International Accounting Standards Board*, apesar de sua exigibilidade pela Lei nº 11.628/07 para as companhias abertas brasileiras nos exercícios iniciados a partir do primeiro dia de 2008), e por fim, empresas que obtiveram um valor adicionado gerado negativo (indicando normalmente uma remuneração dos acionistas negativa que se sobrepunha às demais remunerações) ou menor que a própria distribuição da riqueza aos empregados.

Com a exclusão de 252 companhias por estes motivos citados, chegou-se ao total de 269 empresas. Ainda, utilizou-se de técnica multivariada para se retirar os *outliers* (HADI, 1992), ou seja, empresas com dados excessivamente fora do padrão (ou seja, dados extremos) da maioria das empresas estudadas. Esta técnica consiste em uma busca por subconjuntos de dados que, se excluídos, mudaria resultados marcadamente.

O subconjunto não-básico, representado na pesquisa por 26 *outliers*, foi declarado como subconjunto periférico, sendo retirado do conjunto de empresas analisadas, tanto para a variável dependente quanto as independentes de interesse e de controle (HADI, 1992). Diferentemente de *outliers* que podem alterar em demasia as estimativas de modelos de regressão, os dados ausentes que ocorrem de forma aleatória não produzem problemas nas estimativas, tornando os estimadores menos imprecisos, e podendo distorcer os resultados

obtidos, embora não fundamentalmente (WOOLDRIDGE, 2013). Reduziu-se o universo estudado, obtendo assim um novo total de 243 observações.

ABRIL EDUCAÇÃO S.A.	CIA ENERGETICA DO RIO GDE NORTE - COSERN	GERDAU S.A.	PDG REALTY S.A. EMPREEND E PARTICIPACOES
AES SUL DISTRIB GAUCHA DE ENERGIA S.A.	CIA ESTADUAL DE DISTRIB ENER ELET-CEEE-D	GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A.	PETROLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS
AES TIETE S.A.	CIA FERRO LIGAS DA BAHIA - FERBASA	GRENDENE S.A.	PETTENATI S.A. INDUSTRIA TEXTIL
AFLUENTE GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA S.A.	CIA FIACAO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA	GUARARAPES CONFECOES S.A.	PLASCAR PARTICIPACOES INDUSTRIAIS S.A.
ALIANSCÉ SHOPPING CENTERS S.A.	CIA GAS DE SAO PAULO - COMGAS	HAGA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	PORTO SEGURO S.A.
ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA MALHA NORTE S.A.	CIA HABITASUL DE PARTICIPACOES	HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	PORTOBELLO S.A.
ALL AMERICA LATINA LOGISTICA S.A.	CIA HERING	HOTEIS OTHON S.A.	POSITIVO INFORMATICA S.A.
ALPARGATAS S.A.	CIA IGUAÇU DE CAFE SOLÚVEL	HYPERMARCAS S.A.	PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEUTICOS S.A.
ALTUS SISTEMA DE AUTOMAÇÃO S.A.	CIA INDUSTRIAL CATAGUASES	IDEIASNET S.A.	QGEP PARTICIPAÇÕES S.A.
ALUPAR INVESTIMENTO S/A	CIA LOCAÇÃO DAS AMÉRICAS	IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A	QUALITY SOFTWARE S.A.
AMBEV S.A.	CIA MELHORAMENTOS DE SAO PAULO	INDUSTRIAS ROMI S.A.	RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPACOES
AMPLA ENERGIA E SERVIÇOS S.A.	CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL	INEPAR S.A. INDUSTRIA E CONSTRUOES	RECRUSUL S.A.
ANHANGUERA EDUCACIONAL PARTICIPACOES S.A	CIA PROVIDENCIA INDUSTRIA E COMERCIO	INTERNATIONAL MEAL COMPANY HOLDINGS S.A.	RENAR MACAS S.A.
AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.	CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO	INVESTCO S.A.	RENOVA ENERGIA S.A.
ARTERIS S.A.	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	INVESTIMENTOS E PARTICIP. EM INFRA S.A. - INVEPAR	RODOBENS NEGOCIOS IMOBILIARIOS S.A.
AUTOMETAL S.A.	CIA SANEAMENTO DO PARANA - SANEPAR	IOCHPE MAXION S.A.	ROSSI RESIDENCIAL S.A.
B2W - COMPANHIA DIGITAL	CIA SIDERURGICA NACIONAL	ITAPEBI GERACAO DE ENERGIA S.A.	SANTHER FAB DE PAPEL STA THEREZINHA S.A.
BANESTES S.A. - BCO EST ESPIRITO SANTO	CIELO S.A.	ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	SANTO ANTONIO ENERGIA S.A.
BATTISTELLA ADM PARTICIPACOES S.A.	CONC ROD OSORIO-PORTO ALEGRE S.A.- CONCEPA	JBS S.A.	SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A.
BAUMER S.A.	CONC RODOVIAS DO TIETÊ S.A.	JEREISSATI PARTICIPACOES S.A.	SAO CARLOS EMPREEND E PARTICIPACOES S.A.
BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	CONSERVAS ODERICH S.A.	JHSF PARTICIPACOES S.A.	SAO MARTINHO S.A.
BCO ALFA DE INVESTIMENTO S.A.	CONSORCIO ALFA DE ADMINISTRACAO S.A.	JOAO FORTES ENGENHARIA S.A.	SAO PAULO TURISMO S.A.
BCO AMAZONIA S.A.	CONSTRUTORA ADOLPHO LINDENBERG S.A.	JOSAPAR-JOAOQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES
BCO BRADESCO S.A.	CONTAX PARTICIPACOES S.A.	JSL S.A.	SCHULZ S.A.
BCO BRASIL S.A.	COSAN S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	KARSTEN S.A.	SENIOR SOLUTION S.A.
BCO BTG PACTUAL S.A.	CPFL ENERGIA S.A.	KEPLER WEBER S.A.	SER EDUCACIONAL S.A.
BCO ESTADO DE SERGIPE S.A. - BANESE	CPFL ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.	KROTON EDUCACIONAL S.A.	SIDERURGICA J. L. ALIPERTI S.A.
BCO ESTADO DO PARA S.A.	CREMER S.A.	LIGHT S.A.	SLC AGRICOLA S.A.
BCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.	CSU CARDSYSTEM S.A.	LINX S.A.	SONAE SIERRA BRASIL S.A.
BCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S.A.	CTEEP - CIA TRANSMISSÃO ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	SONDOTECHNICA ENGENHARIA SOLOS S.A.
BCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.	CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.	LOG-IN LOGISTICA INTERMODAL S.A.	SOUZA CRUZ S.A.
BCO NORDESTE DO BRASIL S.A.	CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREEND E PART	LOJAS AMERICANAS S.A.	SPRINGS GLOBAL PARTICIPACOES S.A.
BCO PATAGONIA S.A.	DESENVIX ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.	LOJAS HERING S.A.	SULAMERICA S.A.
BCO PINE S.A.	DHB INDUSTRIA E COMERCIO S.A.	LOJAS RENNER S.A.	SUZANO HOLDING S.A.
BCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.	LPS BRASIL - CONSULTORIA DE IMOVEIS S.A.	SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.
BEMATECH S.A.	DIMED S.A. DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS	LUPATECH S.A.	T4F ENTRETENIMENTO S.A.
BHG S.A. - BRAZIL HOSPITALITY GROUP	DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	TARPON INVESTIMENTOS S.A.
BMFBovespa S.A. BOLSA VALORES MERC FUT	DOHLER S.A.	MAGAZINE LUIZA S.A.	TEC TOY S.A.
BNDÉS PARTICIPACOES S.A. - BNDESPAR	DTCOM - DIRECT TO COMPANY S.A.	MAGNESITA REFRATARIOS S.A.	TECNISA S.A.
BOMBRIIL S.A.	DUKE ENERGY INT. GER. PARANAPANEMA S.A.	MAHLE-METAL LEVE S.A.	TEKNO S.A. - INDUSTRIA E COMERCIO
BR MALLS PARTICIPACOES S.A.	DURATEX S.A.	MANGELS INDUSTRIAL S.A.	TELEFÔNICA BRASIL S.A
BRASIL INSURANCE PARTICIPAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO S.A	ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A.	MANUFATURA DE BRINQUEDOS ESTRELA S.A.	TELEMAR PARTICIPACOES S.A.
BRASIL PHARMA S.A.	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.	MARCOPOLO S.A.	TEMPO PARTICIPACOES S.A.
BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRICOLAS	ELECTRO ACO ALTONA S.A.	MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	TEXTIL RENAUXVIEW S.A.
BRASKEM S.A.	ELEKEIROZ S.A.	MARISA LOJAS S.A.	TIM PARTICIPACOES S.A.
BRB BCO DE BRASÍLIA S.A.	ELEKTRO - ELETRICIDADE E SERVIÇOS S.A.	MENDES JUNIOR ENGENHARIA S.A.	TOTVS S.A.
BRF S.A.	ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A.	MERCANTIL BRASIL FINANC S.A. C.F.I.	TPI - TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A.
BUETTNER S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	EMAE - EMPRESA METROP.AGUAS ENERGIA S.A.	METALFRIO SOLUTIONS S.A.	TRACTEBEL ENERGIA S.A.

CAGECE - CIA DE AGUA E ESGOTO DO CEARA	EMBRAER S.A.	METALURGICA GERDAU S.A.	TRANSMISSORA ALIANÇA DE ENERGIA ELÉTRICA S.A.
CAMBUCI S.A.	EMPRESA ENERG MATO GROS.SUL S.A.- ENERSUL	METALURGICA RIOSULENSE S.A.	TREVISA INVESTIMENTOS S.A.
CCR S.A.	ENERGISA S.A.	MILLS ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA S.A.	TRISUL S.A.
CELULOSE IRANI S.A.	ENEVA S.A.	MINASMAQUINAS S.A.	TUPY S.A.
CENTRAIS ELET BRAS S.A. - ELETROBRAS	EQUATORIAL ENERGIA S.A.	MINERVA S.A.	UNICASA INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.
CENTRAIS ELET MATOGROSSENSIS S.A.- CEMAT	ESTACIO PARTICIPACOES S.A.	MRS LOGISTICA S.A.	UNIDAS S.A.
CESP - CIA ENERGETICA DE SAO PAULO	ETERNIT S.A.	MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.	USINAS SID DE MINAS GERAIS S.A.-USIMINAS
CETIP S.A. - MERCADOS ORGANIZADOS	EUCATEX S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	MULTIPLAN - EMPREEND IMOBILIARIOS S.A.	VALE S.A.
CIA ÁGUAS DO BRASIL - CAB AMBIENTAL	EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	MUNDIAL S.A. - PRODUTOS DE CONSUMO	VALID SOLUÇÕES E SERV. SEG. MEIOS PAG. IDENT. S.A.
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	NADIR FIGUEIREDO IND E COM S.A.	VIA VAREJO S.A.
CIA CACIQUE DE CAFE SOLUVEL	EZ TEC EMPREEND. E PARTICIPACOES S.A.	NATURA COSMETICOS S.A.	VIGOR ALIMENTOS S.A.
CIA CATARINENSE DE AGUAS E SANEAM.- CASAN	FERTILIZANTES HERINGER S.A.	NEOENERGIA S.A.	VIVER INCORPORADORA E CONSTRUTORA S.A.
CIA CELG DE PARTICIPACOES - CELGPAR	FIBAM COMPANHIA INDUSTRIAL	NET SERVICOS DE COMUNICACAO S.A.	VULCABRAS/AZALEIA S.A.
CIA DISTRIB DE GAS DO RIO DE JANEIRO-CEG	FIBRIA CELULOSE S.A.	NORTEC QUÍMICA S.A.	WEG S.A.
CIA ELETRICIDADE EST. DA BAHIA - COELBA	FINANCEIRA ALFA S.A.- CRED FINANC E INVS	NUTRIPLANT INDUSTRIA E COMERCIO S.A.	WETZEL S.A.
CIA ENERGETICA DE BRASILIA	FLEURY S.A.	ODONTOPREV S.A.	WHIRLPOOL S.A.
CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG	FORJAS TAURUS S.A.	OI S.A.	WLM - INDUSTRIA E COMERCIO S.A.
CIA ENERGETICA DE PERNAMBUCO - CELPE	FRAS-LE S.A.	OURO VERDE LOCACAO E SERVICO S.A.	
CIA ENERGETICA DO CEARA - COELCE	GAEC EDUCAÇÃO S.A.	PARANA BCO S.A.	
CIA ENERGETICA DO MARANHAO - CEMAR	GAFISA S.A.	PARANAPANEMA S.A.	

Quadro 2: Empresas analisadas na pesquisa.

Fonte: BM&FBovespa, 2014.

3.2 LOCAL E PERÍODO EM QUE AS INFORMAÇÕES FORAM COLETADAS

As declarações de missão das 243 companhias abertas foram retiradas de seu site institucional, entre os períodos de 20/08/2014 e 20/09/2014. As empresas que não continham declarações de missão ou alguma informação que remetesse à sua posição estratégica foram excluídas do estudo, assim como fizeram Bartkus e Glassman (2008).

Não se sabe o momento em que cada empresa publicou sua declaração de missão, e por isso, limita-se neste trabalho um estudo temporal do modelo estatístico a ser mostrado. Cada companhia pode ter apresentado suas missões em diversos períodos, assim como pode ter ou não atualizado suas declarações ao longo do tempo, tornando inviável buscar o período em que cada missão foi apresentada. Por isso, todos os dados coletados são de corte do tipo *cross-section*, ou seja, dados coletados num determinado momento (GUJARATI, 2000).

As informações: proporção da distribuição do valor adicionado gerado aos empregados em relação ao valor adicionado total gerado (variável dependente obtida a partir da DVA), número de empregados, receita líquida e lucro líquido (variáveis independentes de controle retiradas a partir da Demonstração do Resultado do Exercício) foram retiradas do site

da Comissão de Valores Mobiliários (CVM - <www.cvm.gov.br>), no Formulário de Referência de cada empresa analisada. Já a variável independente de controle setor foi retirada do Formulário de Referência de cada empresa analisada no site da BM&FBovespa (<<http://www.bmfbovespa.com.br/home.aspx?idioma=pt-br>>).

A variável dependente “proporção da distribuição da riqueza gerada aos empregados” foi retirada das DVAs publicadas pelas companhias no exercício findo em 2013. Exceto duas companhias cuja DVA publicada foi de 06/2013, e outras duas cuja demonstração publicada foi de 03/2014. A variável de controle “número de empregados” foi retirada em sua maioria do mês 12/2013, exceto uma companhia cuja última atualização em relação ao número de empregados foi em 2010. As variáveis de controle “receita líquida” e “lucro líquido” foram obtidas de DREs publicadas no exercício findo em 2013, exceto para as quatro companhias já citadas, em que tais demonstrações selecionadas se referem ao mesmo período de suas DVAs.

A variável independente de controle “setor”, como fator, não possui aspecto temporal, e apenas foi reorganizada e categorizada numericamente para que pudesse utilizá-la no modelo estatístico definido. Foram obtidos 27 setores, que foram analisados como um todo, não estratificando-os, já que um dos objetivos do trabalho é analisar se o setor total tem significância.

3.3 AS VARIÁVEIS: DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA AOS EMPREGADOS, MISSÃO, NÚMERO DE EMPREGADOS, RECEITA LÍQUIDA, LUCRO LÍQUIDO/RECEITA LÍQUIDA E SETOR DA EMPRESA

A variável missão, uma variável independente de interesse, foi categorizada segundo a presença (1) ou não (0) dos empregados na declaração. Cada declaração de missão foi lida, analisando se ela incluía frases que se referissem aos empregados e seus diversos termos (funcionários, empregados, colaboradores, “contribuidores”, assalariados, contratados, criados, salarizados, servidores, domésticos, ocupados, operários, trabalhadores, subordinados, equipe(s), profissionais, capital humano, “nossa gente”, “nossas pessoas”, “nosso time”, “nossos talentos”, etc).

A amostra estudada foi estratificada segundo a variável *dummy* missão, pré-determinando quantos elementos da amostra seriam retirados de cada estrato, dependendo do tamanho do estrato e da variabilidade dentro do estrato.

A variável dependente é a porcentagem da riqueza destinada aos empregados em cada empresa analisada, obtida por meio da divisão entre o valor da riqueza distribuída aos empregados e o valor adicionado total gerado.

As variáveis independentes de controle são quatro: logaritmo natural do número de empregados formais na organização, logaritmo natural da receita líquida, proporção do lucro líquido em relação à receita líquida e setor da empresa. Foi usado o logaritmo natural de duas variáveis quantitativas para minimizar o efeito da magnitude dos dados coletados. E a variável de fator “setor” foi usada para se verificar a variação do setor como um todo e sua significância em relação à distribuição da riqueza aos empregados.

Foram escolhidas essas quatro variáveis pelos seguintes motivos:

1) O número de empregados de uma empresa influencia tanto na importância de se produzir uma declaração de missão, quanto influencia e é influenciado pelo setor em que a empresa atua. Empresas com um maior número de empregados tendem a ter uma maior preocupação em relação a eles, havendo inclusive maiores investimentos em valores brutos na área social, assim como existem certos setores em que a mão-de-obra é mais valorizada e mais decisiva nos resultados da companhia (ARAÚJO, 2006). Um exemplo disso é o setor da educação, em que o trabalho dos professores deve ser valorizado e impacta diretamente no destaque das instituições de ensino no mercado, e conseqüentemente na rentabilidade destas.

2) A receita líquida apresenta o tamanho, o poder e a magnitude operacional de uma empresa, representando a receita efetiva da empresa pela venda de seus produtos e serviços (MARTINS; ASSAF, 1993). Sendo assim, ela tem relação direta com a riqueza gerada por uma empresa, e por isso, pode influenciar o percentual da distribuição da riqueza aos empregados. Ainda, empresas com maior receita líquida investem mais em projetos sociais e distribuem mais valor aos *stakeholders* (ARAÚJO, 2006).

3) O lucro líquido apresenta o resultado líquido, o que foi gerado para quem investiu na empresa, e influencia na distribuição da riqueza, mesmo que seja aos acionistas. O lucro líquido dividido pela receita líquida, definido como margem líquida, trata do cálculo da porcentagem de lucro da empresa em relação ao volume de vendas ou serviços prestados, apresentando o quanto a empresa possui de lucro para cada cem unidades monetárias vendidas, deduzindo as devoluções, abatimentos e impostos incidentes sobre as vendas (MORAIS FILHO; SEIXAS, 2009). Ou seja, determina a porcentagem de cada real de venda que restou após a dedução de todas as despesas e Imposto de Renda, e representa uma medida de eficiência operacional.

4) O setor determina o conjunto de empresas que participam das mesmas atividades econômicas, e influencia tanto a variável dependente missão quanto a porcentagem da riqueza destinada aos empregados, pois podem existir certos setores que enfatizam mais a importância de uma declaração de missão que outros, e são pressionados para haja uma declaração, assim como existem alguns setores em que existe maior distribuição da riqueza aos empregados e que necessitam mais destes para alcançar seus objetivos. Exemplos deste setores são os que necessitam de mais mão-de-obra qualificada, como os da área de educação, em que existe um movimento global para o fortalecimento de normas éticas e uso da missão (FURMAN, 2004) ou serviços médicos.

Todas as variáveis foram coletadas e organizadas em Excel, sendo que nas linhas constaram os nomes de todas as empresas que continham missão (243), e nas colunas constaram a variável independente de interesse missão (ausência ou presença do empregado), a variável dependente “proporção da distribuição da riqueza aos empregados”, e as quatro variáveis independentes de controle “número de empregados”, “receita líquida”, “lucro líquido/receita líquida” e “setor”. Depois de coletados todos os dados, estes foram lançados no programa STATA®.

São apresentadas no quadro 3 todas as variáveis que constituíram o modelo estatístico criado neste trabalho. Cada variável possui uma sigla, nome, descrição, sinal esperado segundo as descobertas e opiniões de autores que pesquisaram anteriormente estas variáveis, e a sua operacionalização.

Variável Dependente				
<i>Variável</i>	<i>Nome</i>	<i>Descrição</i>	<i>Sinal Esperado</i>	<i>Operacionalização (Modelo Empírico)</i>
DISEMP	Distribuição do Valor aos Empregados	O percentual do valor adicionado total a distribuir destinado aos empregados.	NA	(Valor Adicionado Distribuído ao Pessoal) / (Valor Adicionado Total a Distribuir)
Variável Independente de Interesse				
<i>Variável</i>	<i>Nome</i>	<i>Descrição</i>	<i>Sinal Esperado</i>	<i>Operacionalização (Modelo Empírico)</i>
MISSÃO	Declaração institucional de missão	Variável qualitativa que representa a ausência ou presença de menção aos empregados (e termos sinônimos) na declaração	(?)	Variável <i>Dummy</i> com duas categorias: 0 = não faz menção aos empregados na missão // 1 = faz menção aos empregados na missão

		institucional de missão.		
Variáveis Independentes de Controle				
<i>Variável</i>	<i>Nome</i>	<i>Descrição</i>	<i>Sinal Esperado</i>	<i>Operacionalização (Modelo Empírico)</i>
LNEMP	Logaritmo do Número de Empregados	A quantidade de empregados formais que cada organização tem.	(+)	Ln Número de Empregados
LNRE	Logaritmo da Receita Líquida	A receita líquida produzida por cada organização. Representa a magnitude operacional da empresa.	(+/-)	Ln Receita Líquida
LLREC	Margem Líquida	Apresenta quanto a empresa possui de lucro para cada cem unidades monetárias vendidas, deduzindo as devoluções, abatimentos e impostos incidentes sobre as vendas.	(+/-)	Lucro Líquido / Receita Líquida
SETORCD	Setor Econômico	Representa o setor econômico como um todo, sem estratificá-lo.	(+/-)	Setor Econômico como um todo

Quadro 3: Descrição resumida das variáveis utilizadas na pesquisa.

Fonte: autoria própria.

3.4 MODELO ESTATÍSTICO

Foi usada a regressão múltipla em que a variável de interesse é uma variável dummy. A análise de regressão avalia a dependência de uma variável em relação a uma ou mais variáveis, chamadas explicativas, ou independentes, visando estimar o valor médio da dependente em termos dos valores conhecidos das explicativas. Nesta dependência estatística, lida-se com variáveis aleatórias ou estocásticas, em que existe uma distribuição de probabilidade (GUJARATI, 2000).

Segundo Gujarati (2000), a variável dependente pode ser influenciada por variáveis qualitativas que indicam a presença ou ausência de um certo atributo. Pode-se, dessa maneira, construir variáveis artificiais que assumam valores de 1 e 0. Por exemplo, neste trabalho o

valor 0 se refere à ausência da menção aos empregados na missão, assim como o valor 1 se refere à presença da menção aos empregados na missão.

Foi criado o seguinte modelo:

$$\text{DISEMP} = \alpha + \beta_1 \text{MISSAO} + \beta_2 \text{LNEMP} + \beta_3 \text{LNRE} + \beta_4 \text{LLREC} + \beta_5 \text{SETORCD}$$

Onde:

DISEMP: proporção (%) da distribuição da riqueza aos empregados na DVA

MISSAO: 1, se há empregados

: 0, se não há empregados

LNEMP: logaritmo do número de empregados

LNRE: logaritmo da receita líquida

LLREC: lucro líquido dividido pela receita líquida

SETORCD: setor econômico das empresas como um todo

Foram realizados alguns testes sobre a análise de regressão múltipla, como teste de correlação entre as variáveis, e teste de variável omitida. O objetivo da análise de correlação é medir a intensidade ou o grau de associação linear entre variáveis (GUJARATI, 2000).

O problema de variável omitida, segundo Clarke (2005), é ser uma “ameaça fantasma”. As variáveis omitidas podem influenciar o coeficiente das variáveis independentes, e a inclusão de um ou mais controles nem sempre propiciará a mitigação destas variáveis. O viés de variável omitida influencia o coeficiente da variável independente MISSÃO, assim como das quatro variáveis independentes de controle, e seu nível de significância não deve ser impactado pelo problema. Como o objetivo nesta pesquisa é analisar o grau de efeito da presença do termo empregado e sinônimos na missão sobre a proporção da distribuição aos empregados, o tamanho de tal efeito não é mais relevante que se conhecer seu grau de significância.

Ainda, se estabeleceu a hipótese da normalidade, supondo que cada termo de resíduo da amostra se distribua normalmente, sob os dois parâmetros de média e variância (GUJARATI, 2000).

Assim, o modelo estatístico proposto permitiu descobrir se a ausência/presença dos empregados na missão provoca alguma diferença na distribuição da riqueza a estes agentes econômicos na DVA, considerando o número de empregados da empresa, sua receita líquida,

sua margem líquida e seu setor econômico (GUJARATI, 2000). Admitindo que as perturbações satisfaçam as hipóteses do modelo clássico de regressão linear, foi obtido:

Proporção média da distribuição da riqueza aos empregados que não constam na missão: $E(\text{DISEMP} \mid \text{LNEMP}, \text{LNRE}, \text{LLREC}, \text{SETOR}, \text{MISSÃO} = 0) = \alpha + \beta_2\text{LNEMP} + \beta_3\text{LNRE} + \beta_4\text{LLREC} + \beta_5\text{SETORCD}$

Proporção média da distribuição da riqueza aos empregados que constam na missão: $E(\text{DISEMP} \mid \text{LNEMP}, \text{LNRE}, \text{LLREC}, \text{SETOR}, \text{MISSÃO} = 1) = (\alpha + \beta_1) + \beta_2\text{LNEMP} + \beta_3\text{LNRE} + \beta_4\text{LLREC} + \beta_5\text{SETORCD}$

Ou seja, o termo de intercepto α determina a proporção média da distribuição da riqueza aos empregados que não foram mencionados na missão, ou a chamada categoria de base, já que se for rodada a regressão com missão = 0, ou seja, apenas sobre a ausência da palavra empregado na missão, o intercepto será α . O coeficiente de inclinação β_1 apresenta em quanto a proporção da distribuição da riqueza ao empregado que foi mencionado na missão difere daquele que não foi mencionado em questão de distribuição de riqueza, ou seja, apresenta a mudança relativa no valor médio da distribuição da riqueza aos empregados para a presença do termo “empregados”, ou sinônimos, sendo $\alpha + \beta_1 + \beta_2\text{LNEMP} + \beta_3\text{LNRE} + \beta_4\text{LLREC} + \beta_5\text{SETORCD}$, refletindo a proporção média da distribuição da riqueza aos empregados que constam na missão organizacional.

Assim, se descobriu em quanto a proporção média da distribuição da riqueza aos empregados que foram constados na missão organizacional difere da proporção média da distribuição da riqueza aos empregados que não constaram na missão, considerando ainda a influência das quatro variáveis de controle e seus coeficientes de inclinação β_2 , β_3 , β_4 e β_5 . Sendo que estes quatro coeficientes representam a mudança relativa da proporção da distribuição da riqueza para a mudança de uma unidade em LNEMP, LNRE, LLREC e SETOR.

Caso a proporção média da distribuição da riqueza aos empregados que constaram na missão varie de forma significativamente positiva em relação à proporção média da distribuição da riqueza àqueles que não constaram, fica constatado que constar um empregado na declaração de missão ocasiona uma maior distribuição de riqueza a ele, caracterizando a missão como um alicerce para o alinhamento do planejamento à gestão. Caso a proporção média da distribuição da riqueza aos empregados que constam na missão não varie, varie negativamente, ou varie de forma insignificante estatisticamente em relação àqueles que não

constaram na missão, fica constatado que constar um empregado na declaração de missão não ocasiona em uma maior, significativa ou substancial distribuição de riqueza a ele.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados deste trabalho foi dividida em quatro partes principais. A primeira parte se refere à estatística descritiva com as principais variáveis do trabalho. A segunda parte contém os testes de correlação utilizados para se medir o grau de associação entre as variáveis. A terceira parte se refere à comparação entre resultados obtidos por autores em pesquisas anteriores e os resultados encontrados nesta pesquisa. E a quarta parte diz respeito às discussões que foram extraídas a partir dos métodos estatísticos aplicados e seus dados.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Tabela 1: Estatística descritiva das principais variáveis utilizadas na pesquisa.

Variáveis	N	Média	Mediana	min	max	Desv. Pad.	Variância	skewness	kurtosis
DISEMP	243	0,3173424	0,314782	0,0391891	0,7754097	0,175482	0,0307939	0,3390431	2,305807
MISSÃO	243	0,2798354	0	0	1	0,4498448	0,2023603	0,9808674	1,962101
LNEMP	243	7,830667	7,822445	1,791759	12,16226	1,791412	3,209158	-0,1929991	3,183421
LNRE	243	14,27418	14,24318	9,428753	19,53546	1,662217	2,762967	0,1732704	3,357252
LLREC	243	0,097237	0,0760732	-0,2977473	0,616674	0,1386583	0,0192261	1,073877	4,933661
SETORCD	243	13,42798	12	1	27	7,434977	55,27888	0,2926048	2,138091

Fonte: autoria própria.

Obs.: os campos em rosa referem-se a variáveis qualitativas e devem ser desconsiderados.

Como pode ser observado na tabela 1, a média de distribuição do valor adicionado aos empregados foi de 31,73% em relação ao valor total a distribuir. Ou seja, 68,27% da riqueza média gerada nas 243 empresas é destinada a outros agentes econômicos. A margem líquida média de todas as empresas analisadas foi de 9,72%, indicando que apenas este percentual médio da receita líquida foi transformado em lucro líquido. Os maiores desvios padrão e variâncias foram observados nas variáveis LNEMP e LNRE, nesta ordem, que apresentaram portanto maior variabilidade.

As variáveis LNRE e DISEMP apresentaram maior simetria ou maior comparabilidade, enquanto a variável LLREC apresentou uma tendência à direita, e a variável LNEMP apresentou uma tendência à esquerda. Uma variável apresentou uma

distribuição mais achatada, ou *platykurtic* (DISEMP), e três variáveis apresentaram uma distribuição mais acentuada, ou *leptokurtic* (LNEMP, LNRE e LLREC).

A partir do teste de normalidade aplicado sobre as variáveis, percebeu-se que apenas duas variáveis não rejeitaram o teste de normalidade (LNRE e LNEMP), como se pode observar através da tabela 2. A variável DISEMP, considerando *skewness* e *kurtosis* em conjunto, rejeitou o teste de normalidade.

Transformações não-lineares, como os logaritmos utilizados sobre as variáveis número de empregados e receita líquida, são freqüentemente usados para modificar o formato das distribuições, visando tornar mais simétrica e quase normal a distribuição antes heterogênea, e ajudando a linearizar as relações entre as variáveis (HAMILTON, 2009).

Tabela 2: Resultado do teste de normalidade aplicado sobre as variáveis.

Skewness/Kurtosis para Normalidade					
----- joint -----					
Variável	Obs.	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	Adj chi2(2)	Prob>chi2
DISEMP	243	0,0304	0,0012	13,10	0,0014
SETORCD	243	0,0601	0,0000	21,45	0,0000
LNRE	243	0,2598	0,2156	2,83	0,2434
LNEMP	243	0,2102	0,4354	2,20	0,3334
LLREC	243	0,0000	0,0002	37,64	0,0000
_MISSAO_1	243	0,0000	0,0000	61,18	0,0000

Fonte: autoria própria.

Obs.: os campos em rosa referem-se a variáveis qualitativas e devem ser desconsiderados.

4.2 CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS UTILIZADAS NO TRABALHO

Tabela 3: Correlação entre as variáveis principais utilizadas no trabalho.

	DISEMP	SETORCD	MISSAO	LNRE	LNEMP	LLREC
DISEMP	1,0000					
SETORCD	0,0498	1,0000				
MISSAO	0,0966 **	0,0987 **	1,0000			
LNRE	-0,2145 ***	-0,0681	-0,0014	1,0000		
LNEMP	0,2749 ***	0,0464	-0,0162	0,7372 ***	1,0000	
LLREC	-0,3845 ***	-0,2252 ***	-0,0348	-0,0585	-0,2906 ***	1,0000

Fonte: autoria própria.

Obs.: * / ** / *** denotam significância bi-caudal nos níveis 0,10 / 0,05 / 0,01 respectivamente. A variável MISSAO é uma variável qualitativa.

A matriz de correlação demonstrada na tabela 3 é uma matriz quadrada cujos elementos são as correlações entre as variáveis analisadas. Na diagonal principal todos os elementos são iguais a 1, visto que cada variável é totalmente relacionada com ela mesma.

Na primeira coluna, observa-se que a variável dependente DISEMP e as variáveis independentes LNEMP e MISSÃO possuem correlação positiva e significativa ($\text{sig} > 0,01/\text{bi-caudal}$), sendo que a correlação positiva entre DISEMP e LNEMP confirma a visão de Araújo (2006) de que empresas com maior número de empregados distribuem maior valor a estes. E a correlação positiva e significativa entre DISEMP e MISSÃO não apóiam a afirmação de Bartkus e Glassman (2008) de que missões que consideram empregados não impactam significativamente a gestão destes *stakeholders*. Tais autores encontraram em sua pesquisa uma relação positiva entre constar empregados na missão e haver boa gestão destes *stakeholders*. Porém, eles encontraram uma relação maior entre problemas, ou pontos fracos de gestão dos empregados e constá-los na missão do que uma relação entre pontos fortes de gestão e constá-los na missão. Portanto, a relação entre as variáveis encontrada neste trabalho é positiva e significativa, enquanto Bartkus e Glassman (2008) afirmam que tal relação é positiva mas não-significativa.

A mesma variável dependente possui correlação negativa e significativa ($\text{sig} > 0,01/\text{bi-caudal}$) com as variáveis LNRE e LLREC, sendo que a correlação negativa entre DISEMP e LNRE possui comportamento diferente do previsto por Araújo (2006), que afirmou ser positiva a relação entre maior receita líquida e maior distribuição de valor aos empregados e investimento no social. Por fim, a variável DISEMP não apresentou correlação significativa com a variável de fator SETORCD.

A variável independente de fator SETORCD não apresentou correlação significativa com as variáveis LNRE e LNEMP, apresentou correlação positiva significativa ($\text{sig} > 0,05/\text{bi-caudal}$) com a variável MISSÃO, e correlação negativa e significativa ($\text{sig} > 0,01/\text{bi-caudal}$) com a variável LLREC.

A variável *dummy* MISSÃO não apresentou correlação significativa e nem positiva com as variáveis LNRE, LNEMP e LLREC. A variável independente LNRE apresentou correlação positiva e significativa ($\text{sig} > 0,01/\text{bi-caudal}$) com a variável LNEMP, como se esperava, evidenciando que empresas com maior número de empregados possuem maior receita líquida devido ao seu maior tamanho e magnitude operacional, e vice-versa. E a variável independente LNEMP apresentou correlação negativa e significativa ($\text{sig} > 0,01/\text{bi-caudal}$) com a variável LLREC, mostrando que empresas com maior número de empregados possuem uma menor margem líquida.

Esta descoberta pode ser explicada, por exemplo, pela presença de gastos consideráveis com pessoal, sejam estes relacionados à remuneração direta, aos benefícios sociais ou de aposentadoria, além do FGTS. Quanto mais qualificados e experientes são os

funcionários, e quanto maiores e mais ampliados são os planos de carreira e benefícios a eles, mais é gasto com esta mão-de-obra. Ainda, se as empresas que tem maior número de empregados distribuem maior valor adicionado a eles, logo restará um menor valor a ser agregado aos investidores por meio do lucro líquido. Porém, este é apenas um pressuposto, e deve-se aprofundar melhor no tema para se descobrir quais os fatores influenciam numa relação positiva entre se ter mais funcionários e se obter menor margem líquida.

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE RESULTADOS OBTIDOS PELA PESQUISA E RESULTADOS DE PESQUISAS ANTERIORES

Segundo a pesquisa realizada por Bartkus, Glassman e McAfee (2002) e apresentada no gráfico 1, dentre as 30 maiores empresas japonesas, e as 30 primeiras empresas européias e 30 primeiras empresas norte-americanas citadas no ranking da *Fortune Global 500* de 2001, a declaração de missão foi encontrada em média em 60% delas (50% das empresas japonesas, 66,7% das empresas européias e 66,3% das empresas norte americanas). Segundo os autores citados, é um resultado intrigante, já que grandes empresas certamente têm recursos para divulgar missões em seus sites e são bem educados sobre a importância da declaração de missão.

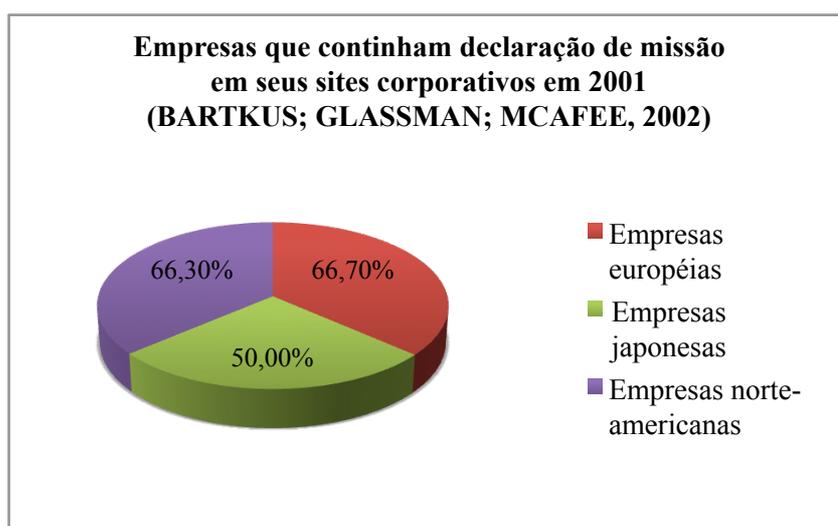


Gráfico 1: Percentual de empresas que continham declaração de missão em seus sites corporativos na Europa, Japão e Estados Unidos em 2001.

Fonte: Bartkus; Glassman; McAfee, 2002.

Uma razão para estes resultados é o fato de algumas empresas acreditarem que as declarações de missão são um recurso a ser usado no ambiente interno da organização, ao invés de ser usado como um meio de comunicação externa (LEUTHESSER; KOHLI, 1997). Campbell (1997) acredita que a missão possui objetivos internos (a fim de se desenvolver uma visão comum dentro da organização) e externos (como um sinal a todos os *stakeholders*). Ainda, a empresa pode estar mais interessada em oferecer um entendimento maior de seus produtos, mercado-alvo, etc., do que propagar um sentido estratégico aos agentes (BARTKUS; GLASSMAN, 2002).

Comparando estes resultados ao encontrado por este trabalho no gráfico 2, se percebe uma maior presença das declarações de missão nas empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa. De 521 companhias, 362 apresentaram uma missão estratégica em seu site institucional (69,5%), enquanto 159 (30,5%) deixaram de divulgar uma declaração de seu posicionamento estratégico. Percebe-se a partir destes resultados, mesmo comparando o Brasil a países distintos, e utilizando uma amostra 5,79 vezes maior à usada pelos autores citados, que houve um relativo aumento do uso de declarações de missão de 2001 a 2013.

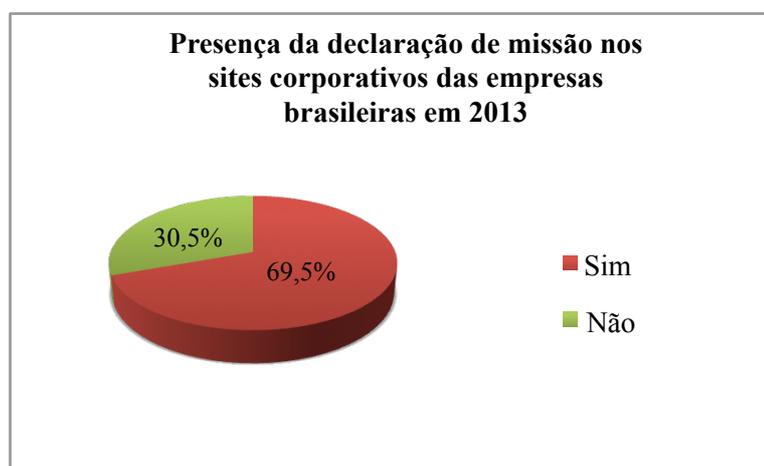


Gráfico 2: Percentual de empresas brasileiras que possuíam e que não possuíam declaração de missão em seus sites corporativos em 2013.
Fonte: autoria própria.

Entende-se, a partir dos resultados obtidos no gráfico 2, que a diminuição da amostra na pesquisa de 362 para 269 empresas deveu-se mais à ausência de outras variáveis diferentes da MISSÃO, como já explicado na seção 3.1 (UNIVERSO). Por fim, percebe-se que existe uma preocupação latente em se divulgar o planejamento estratégico organizacional por meio da missão como ferramenta de comunicação corporativa e divulgação pública como já

propagado por Bartkus e Glassman (2008), Bartkus, Glassman e McAfee (2002) e Williams (2008).

Em relação (i) à presença de páginas dedicadas aos empregados em sites corporativos e (ii) à presença do componente empregado na própria declaração de missão institucional, pesquisadas respectivamente por Bartkus Glassman e McAfee (2002) e Bartkus, Glassman e McAfee (2004), observaram-se as seguintes respostas: (i) na primeira pesquisa realizada nas 90 empresas européias, japonesas e norte-americanas (Gráfico 3), 93,3% das empresas européias e norte-americanas continham uma página destinada aos empregados em seus sites institucionais, sendo que 16,7% das empresas japonesas mantiveram o mesmo comportamento das primeiras. Este resultado analisado no Japão é explicado pelos autores como uma tendência do país a manter o emprego vitalício e à forma peculiar de como os funcionários são recrutados (BARTKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2002).

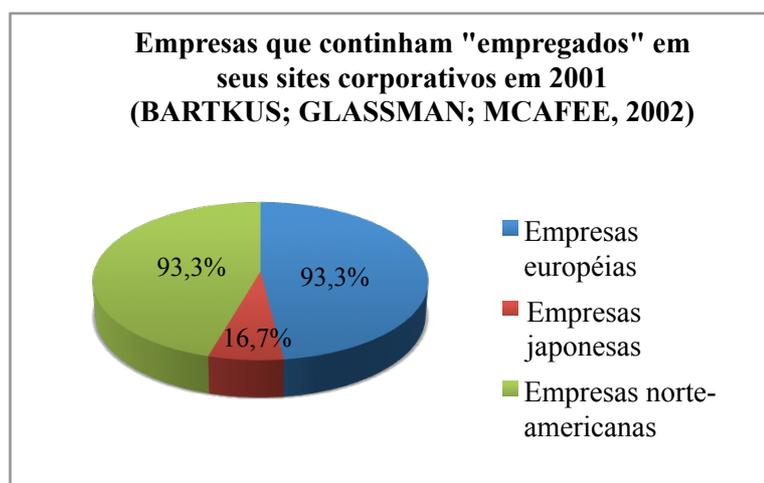


Gráfico 3: Percentual de empresas que continham “empregados” em seus sites corporativos em 2001.

Fonte: Bartkus; Glassman; McAfee, 2002.

Na segunda pesquisa realizada (Gráfico 4), em que se restringiu a amostra para 22 empresas européias, 15 empresas japonesas e 19 empresas norte-americanas listadas na mesma revista citada do ano de 2001, observou-se que 47,4% das empresas norte-americanas, 50% das empresas européias e 6,7% das empresas japonesas continham o empregado como elemento presente nas missões declaradas pelas organizações (BARTKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2004).

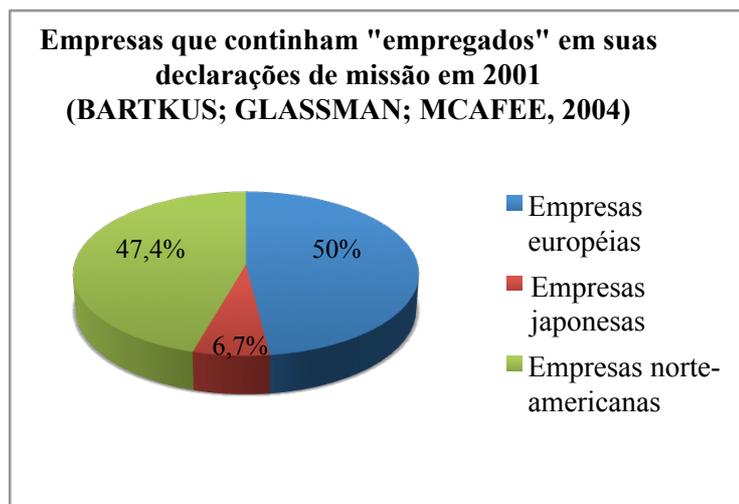


Gráfico 4: Percentual de empresas que continham “empregados” em suas declarações de missão em 2001.

Fonte: Bartkus; Glassman; McAfee, 2004.

O baixo percentual observado no Japão se faz crer que os japoneses são menos propensos a atrair funcionários para sua declaração de missão em busca de informações, já que a cultura do país valoriza práticas de gestão em que há a comunicação “face-a-face”. Por isso, a comunicação com os empregados por meio da missão pode ser considerada por eles desnecessária (BARTKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2004).

Comparando estas pesquisas representadas pelos gráficos 3 e 4 aos resultados obtidos no trabalho e apresentados no gráfico 5, considera-se que apenas 19,4% das declarações de missão continham o elemento “empregados” em suas declarações de missão. Relacionando este percentual aos obtidos na Europa, Japão e EUA, se vê que o Brasil obteve um valor maior apenas que o Japão, mantendo-se menor que os dados norte-americanos e europeus. Bartkus, Glassman e McAfee (2002) explicam este comportamento afirmando que a maioria das empresas não acreditam nas declarações de missão como suficientemente importantes para os *stakeholders* (como por exemplo os empregados), para assim incluí-los naquelas; ou que as empresas imaginam que os *stakeholders* realmente interessados na missão a procurarão ou entrarão em contato com a empresa em busca de informações.

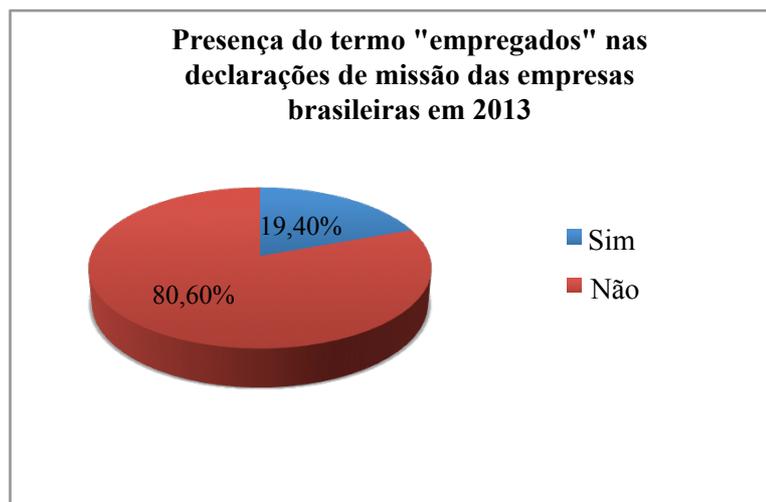


Gráfico 5: Percentual de empresas brasileiras que continham e que não continham o termo “empregados” em suas declarações de missão em 2013.

Fonte: autoria própria.

4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tabela 4: Resultados do modelo estatístico para DISEMP.

Nr. Obs. (N) =		243	F (5, 242) =	50,51	Ramsey F (3, 234) =	4,47		
Root MSE =		0,12431	Prob > F =	0,0000	Prob > F =		0,0045	
R-quadrado =		0,5086			Mean VIF =		1,64	
DISEMP	Sinal Esperado	Coef.	ErroP.	t	P > t	[95% Intervalo Conf.]		VIF
_IMISSAO_1	(?)	0,044031	0,0186525	2,36	0,019	0,0072891	0,0807729	1,01
LNRE	(+/-)	-0,0919202	0,0078913	-11,65	0,000	-0,1074647	-0,0763758	2,35
LNEMP	(+)	0,0846564	0,0075136	11,27	0,000	0,069856	0,0994567	2,55
LLREC	(+/-)	-0,2586586	0,0591452	-4,37	0,000	-0,3751637	-0,1421535	1,21
SETORCD	(+/-)	-0,0025186	0,0011833	-2,13	0,034	-0,0048495	-0,0001876	1,08
CONSTANTE	-	1,013162	0,0840491	12,05	0,000	0,8476006	1,178723	-

Fonte: autoria própria.

Obs.: Sig t = bi-caudal. A regressão acima foi estimada com OLS opção erros padrões robustos clusterizados nos indivíduos. A constante absorveu as seguintes categorias para a variável *dummy*: MISSÃO = 1 (presença de empregados na missão). O modelo foi obtido a partir da seguinte equação: $DISEMP = \alpha + \beta_1MISSAO + \beta_2LNEMP + \beta_3LNRE + \beta_4LLREC + \beta_5SETORCD$.

A partir dos resultados observados na tabela 4, percebeu-se que empresas que constam o empregado na missão institucional distribuem a mais 4,4% de valor adicionado aos empregados em relação às empresas que não constam o empregado na missão institucional. Tal resultado é próximo daquele encontrado por Bartkus e Glassman (2008), cuja pesquisa descobriu uma diferença média de 6% em ações positivas (pontos fortes) nas empresas que

constavam empregados na missão. Estas ações positivas se constituíam em relações com sindicatos, participação nos lucros, gestão participativa e fortes benefícios de aposentadoria.

Segundo Bartkus e Glassman (2008), empresas que constam funcionários em suas declarações de missão têm maiores preocupações em relações a eles (cerca de 12% a mais) do que organizações que não os consideram em suas afirmações estratégicas. Estas preocupações se referem a problemas com relações sindicais, questões de segurança, *downsizing* e planos de aposentadorias deficitários.

Apenas a diversidade e o ambiente como componentes da missão causam algum efeito positivo no gerenciamento de questões relacionadas a eles, como no caso do ambiente (redução da poluição, uso da reciclagem e de combustíveis alternativos, etc.), ou minimizam as preocupações ou fraquezas relacionadas à diversidade (BARTKUS; GLASSMAN, 2008).

Este percentual de 4,4%, apesar de menor que o resultado encontrado por Bartkus e Glassman (2008), foi significativo para as 243 organizações estudadas, não apoiando portanto a consideração destes autores de que os funcionários são incluídos mais como uma tentativa de se mostrar publicamente a importância das partes interessadas do que para agir gerencialmente em função delas. Este resultado também não se aproxima da afirmação de Mussoi, Silva e Lunkes (2011) de que a missão institucional é mais uma ferramenta de *marketing* para clientes e investidores do que uma alavanca que auxilia o planejamento estratégico, sendo composta por termos abstratos e prolixos criados para exaltar a imagem da empresa frente o mercado.

Este resultado também é contrário à idéia de Bartkus, Glassman e McAfee (2000), que aproximaram a missão de uma “gestão simbólica”. Para eles, ao invés de oferecer os recursos necessários e implementar mudanças necessárias que motivem e inspirem funcionários, a empresa desenvolve a missão apenas com o objetivo de ganhar o apoio de certos agentes, sem ter a real intenção de fornecer estes recursos ou realizar tais mudanças. Os *stakeholders* acabam por perceber e se frustrar com a diferença entre a declaração de missão e as ações da empresa.

Como os próprios autores afirmam, as empresas têm outros mecanismos para realizar tarefas, como motivar funcionários e agregar valor a eles, que são mais eficazes do que a declaração de missão. O melhor a se fazer para as empresas seria estreitar a finalidade da declaração de missão para comunicar seus objetivos de produto e mercado de forma realista (BARTKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2000).

Porém, tais resultados não desconsideram a afirmação de Bartkus, Glassman e McAfee (2004) de que apenas ter uma declaração de missão não significa que se trata de um

instrumento de gestão eficaz ou que contribui para a comunicação da imagem e prioridades da empresa para com os *stakeholders*. Sob o olhar de Sidhu (2003), é imprudente abandonar a declaração de missão neste momento. O que se deve fazer é articular bem as declarações de missão que expressam claramente a visão da organização, domínio de negócio, competências e valores. Portanto, a missão deve ser bem elaborada e articulada para que tenha alguma efetividade.

Toda companhia deve ser hábil em articular e alinhar a missão para guiar as ações de todos os componentes da companhia e ajudar a poupar tempo e valiosos recursos. Além de identificar os motivos existenciais da organização, a missão precisa esclarecer aos funcionários sobre as metas estabelecidas pela empresa e as razões que fazem consumidores quererem negociar com ela, ao invés de transacionar com a concorrência (BART, 2006).

Outros autores concordam com as respostas aqui obtidas. Baetz e Beamish (1993) acreditam na relação entre considerar os *stakeholders* na missão e obter destes maior satisfação, por meio de diversas ações, e Baetz e Bart (1996) confirmaram também a dependência positiva entre se satisfazer as partes interessadas e utilizá-las para afirmar sua missão. O poder do enunciado da missão depende de sua capacidade de inspirar e motivar os membros da organização a atingir uma *performance* excepcional, influenciando seu comportamento (BART, 1997).

Observou-se também que empresas de menor receita líquida (representada pela variável LNRE) são aquelas que mais distribuem valor adicionado aos empregados, resultado que foi diferente do encontrado por Araújo (2006) em sua pesquisa, que identificou ser maior a receita líquida daquelas empresas que distribuía maior riqueza aos empregados e investiam mais em programas sociais. Porém, como o foco da pesquisa é analisar o percentual de valor agregado aos empregados, e não verificar o valor absoluto da receita líquida gerada por cada organização, entende-se que empresas com uma menor receita pode percentualmente agregar uma maior riqueza aos empregados, direcionando uma percentagem maior dela a estes, ao contrário de empresas com uma receita líquida maior, mas com um percentual de distribuição de riqueza aos empregados menor.

Foi constatado nos resultados obtidos que empresas possuem um maior número de empregados distribuem uma riqueza 8,5% maior em relação àquelas empresas que possuem um menor número de empregados formais. O comportamento da variável LNEMP condiz com o propagado por Araújo (2006), apresentando evolução da distribuição da riqueza aos colaboradores conforme a quantidade de empregados aumenta. É correto pensar que quanto maior a quantidade de empregados existentes dentro de uma companhia, mais será gasto com

eles. Também subentende-se que empresas maiores e mais robustas tendem a agregar mais valor aos funcionários, em comparação a empresas menores ou mais ínfimas.

Ainda, as empresas de menor margem líquida são aquelas que mais distribuem valor aos empregados, resultado que acompanha a tendência da receita líquida (LNRE), como se pode observar na tabela 4. Se for considerado que o lucro líquido é o resultado das operações da empresa destinado em partes aos investidores, ou donos da organização, é razoável observar que pode ter sido gasto um maior valor com os colaboradores nas despesas com pessoal. Como dito anteriormente, gastos maiores com mão-de-obra, principalmente a qualificada, podem gerar menor lucro ou resultado líquido, pois esta relação inversa é natural e apresenta o custo de oportunidade entre estabelecer maiores investimentos nos funcionários e conseqüentemente obter menor lucro, ou diminuir os investimentos e ações com pessoal para assim obter maiores resultados para os acionistas ou investidores.

Por fim, foi detectada uma influência significativa da variável setor na distribuição do valor adicionado aos empregados. Esta descoberta confirma a visão de Furman (2004) de que existiria a possibilidade de alguns setores distribuírem maior valor aos empregados que outros, conforme a necessidade e características de cada nicho de mercado.

O fator de inflação da variância, ou *Variance Inflation Factor* (VIF), é uma forma eficiente de se procurar multicolinearidade entre as variáveis independentes. Os VIFs acima de 4 são possivelmente problemáticos, e os VIFs acima de 10 são definitivamente problemáticos. Como observado na tabela 4, não encontrou-se VIFs com possibilidade de problemas, sendo a média entre os VIFs em torno de 1,64.

Realizando o teste de erro de especificação em regressão, ou *Regression Specification Error Test* (RESET) para variáveis omitidas, percebeu-se que o p-value é pequeno, menor que 0,01, indicando a possível presença de variáveis omitidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto pelo trabalho foi atingido. Foram analisadas as missões de 243 empresas de capital aberto, e foi estruturado um modelo estatístico que encontrasse a relação, ou a associação, entre constar o *stakeholder* “empregado” na missão, avaliando seu conteúdo, e se agregar algum valor adicionado, ou riqueza a este agente. No modelo, foram consideradas variáveis de controle que pudessem ter alguma relação com a distribuição do valor adicionado aos empregados, como número de empregados, receita líquida, margem líquida e setor econômico das empresas analisadas.

Inicialmente, se percebeu uma correlação positiva e significativa entre a distribuição do valor adicionado aos empregados e a presença desta parte interessada na missão, uma descoberta otimista e benéfica para o questionamento apresentado na pesquisa. Este resultado não acompanha a idéia de Bartkus e Glassman (2008) de que não havia relação positiva e significativa entre a presença dos funcionários na missão e a melhor gestão destes.

Dentre as variáveis de controle utilizadas, observou-se uma relação negativa entre receita líquida e distribuição do valor aos empregados, negando a posição de Araújo (2006). Este resultado pode ser explicado pelo fato de empresas com maiores receitas poderem distribuir um menor percentual de valor aos empregados e vice-versa, assim como mostra uma possível importância dos intangíveis na geração de receitas ou uma possível presença de empresas com muita intensidade de capital que investem menos em seu ativo circulante, e conseqüentemente nos empregados. Mas como o foco da pesquisa é se concentrar no percentual de riqueza oferecida aos funcionários, esta relação negativa não influi negativamente nos resultados.

A relação significativa entre o setor e a distribuição da riqueza aos empregados corroborou a afirmação de Furman (2004) de que o setor poderia impactar fortemente a distribuição de valor e a melhoria das condições de trabalho dos funcionários.

O segundo sinal esperado que foi apoiado pelos resultados obtidos foi aquele relativo à relação positiva entre número de empregados e distribuição da riqueza aos empregados (ARAÚJO, 2006). Em relação ao comportamento negativo da margem líquida (que indica uma menor entrega de valor aos empregados que possuem maior lucro líquido sobre a receita), é relativamente natural se retirar riqueza de um agente em contrapartida do benefício de outro agente. Empregados e gerentes desejam melhores benefícios e maiores salários, investidores desejam maiores lucros, ou retornos para aquilo que foi aplicado, o Governo visa

obter maiores impostos para manter a máquina pública funcionando, os credores desejam obter maiores juros, os fornecedores desejam receber maior pagamento pelos seus produtos ofertados, os clientes desejam pagar menos por produtos de maior qualidade, e assim por diante (SUNDER, 1997). Cabe à empresa decidir para qual parte interessada ela deverá destinar um percentual da riqueza criada, em contraposição de outra parte que provavelmente receberá menos valor criado.

Sobre a relação mais importante estudada neste trabalho entre as variáveis “conteúdo da missão” e “distribuição do valor adicionado aos empregados”, percebeu-se que existe uma maior entrega de valor aos empregados que são mencionados na declaração de missão. Este resultado não apóia pensamentos de diversos autores que pesquisaram por anos sobre este relacionamento entre missão e partes interessadas e que tentaram assimilar qual é a real efetividade da missão: “Um mero instrumento de *marketing*, em que a figura, ou imagem da empresa é apenas vendida para um grupo de expectadores daquela missão, ou uma ferramenta eficiente, que motiva as partes interessadas, como por exemplo os funcionários, e que apresenta a real intenção organizacional de agregar valor a eles?”. A resposta para essa pergunta é: Sim, inicialmente se pode considerar, pelo resultado, que a empresa quer fornecer por meio da missão, condições para que os empregados confiem naquilo que está sendo dito, e que principalmente, quer na prática agregar o valor que está sendo proposto. A priori, a missão condiz com a prática das empresas aqui estudadas.

Esta descoberta nega considerações de diversos autores, como Bartkus, Glassman e McAfee (2000), Bartkus e Glassman (2008), Mussoi, Silva e Lunkes (2011), e apóia considerações de outros, como Baetz e Bart (1996), Baetz e Beamish (1993), Bart (1997), Bart (2006) e Sidhu (2003). Como este último autor afirmou, ainda é tarde para se abandonar a declaração de missão, já que 69,5% das empresas de capital aberto no Brasil a divulgam.

O que se deve observar, na realidade, é a eficácia da missão e seu conteúdo, articulando-a na medida certa e elaborando-a de forma que ela seja realmente usada e absorvida por todos os interessados, como propõem Bart (2006), Bartkus, Glassman e McAfee (2004) e Sidhu (2003).

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Primeiramente, o conteúdo da missão analisado nesta pesquisa se referiu apenas à declaração de missão. Uma futura pesquisa poderia analisar não só a declaração de missão, mas um plano estratégico como um todo de cada empresa, envolvendo outros aspectos do planejamento. Se focou apenas nas declarações de missão, abrindo aqui espaço para que próximas pesquisas dêem prosseguimento a um trabalho mais aprofundado. Ainda, poderiam ter sido adicionadas mais variáveis de controle que poderiam vir a influenciar a distribuição do valor adicionado aos empregados.

Um próximo trabalho também poderia utilizar outros *stakeholders*, como os investidores, e a distribuição de riqueza destinada a eles, comparando o custo benefício entre ofertar valor a quem investe em contrapartida de quem trabalha e também faz parte da entidade. O modelo estatístico proposto aqui é inicial, e muito ainda pode ser aperfeiçoado para que se chegue a uma estrutura que consiga avaliar de fato a real efetividade da missão.

O universo utilizado também pode futuramente vir a ser maior, assim como se pode pesquisar a distribuição do valor adicionado por nichos econômicos, comparando por exemplo, uma empresa da área de produção têxtil a uma empresa da área agrícola.

Existem diversas falhas que poderão ser preenchidas por próximas pesquisas, e com certeza, a discussão sobre a eficácia de uma missão, principalmente no que tange à sua função frente aos contratos entre os diversos agentes, irá permanecer ainda por muitos anos, havendo inclusive transformações em sua estrutura e seus objetivos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, M. T.; KARAMI, A. **Managers of small and medium enterprises: mission statement and enhanced organizational performance.** Journal of Management Development, vol. 28, n. 6, pp. 555-562, 2009.

ANALOUI, F.; KARAMI, A. **Ceos and developing of the meaningful mission statement.** Corporate Governance, vol. 2, n. 3, pp. 13-20, 2002.

ANDRADE, J. C. S. **Formação de estratégias socioambientais corporativas: os jogos Aracruz Celulose - Partes Interessadas.** Revista de Administração Contemporânea, vol. 6, n. 2, pp. 75-97, 2002.

ARAÚJO, C. G. **Por que as empresas investem em responsabilidade social?** Sociedade e Estado, Brasília, vol. 21, n. 3, pp. 803-818, set/dez 2006.

ATRILL, P.; OMRAN, M.; POINTON, J. **Company mission statements and financial performance.** Corporate Ownership & Control, vol. 2, n. 3, pp. 28-35, 2005.

BAETZ, M. C.; BART, C. K. **Developing mission statements wick work.** Long Range Planning, vol. 29, n. 4, pp. 526-533, 1996.

BAETZ, M. C.; BEAMISH, P. **Strategic management: text, readings and canadian cases.** 3. ed., Irwin, Homewood, IL, 1993.

BART, C. K. **The impact of mission statements on firm innovativeness.** International Journal of Technology Management, vol. 11, ns. 3/4, pp. 479-493, 1996.

BART, C. K. **High tech firms: does mission matter?** The Journal of High Technology Management Research, vol. 7, n. 2, pp. 209-225, 1996.

BART, C. K. **Industrial firms and the power of mission.** Industrial Marketing Management, vol. 26, pp. 371-383, 1997.

BART, C. K. **Mission profitable.** The Canadian Manager, vol. 31, n. 3, p. 20, Winter 2006.

BART, C. K. BAETZ, M. C. **Do mission statements matter?** Working Paper 345, School of Business, McMaster University, Hamilton, Ontário, Canadá, 1995.

BART, C. K. BAETZ, M. C. **The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study.** Journal of Management Studies, vol. 35, n. 6, pp. 823-853, 1998.

BART, C. K.; BONTIS, N.; TAGGAR, S. **A model of the impact of mission statements on firm performance.** Management Decision, vol. 39, n. 1, pp. 19-35, 2001.

BART, C. K.; HUPFER, M. **Mission statements in Canadian hospitals.** Journal of Health Organization and Management, vol. 18, n. 2, pp. 92-110, 2004.

BART, C. K.; TABONE, J. C. **Mission statement content and hospital performance in the Canadian not-for-profit health care sector.** Health Care Management Review, vol. 24, n. 3, pp. 18-29, 1999.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M. **Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management.** Journal of Business Ethics, vol. 83, pp. 207-216, 2008.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. **Mission statements: are they smoke and mirrors?** Business Horizons, n. November/ December, pp. 23-28, 2000.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. **Do large european, US and japanese firms use their web sites to communicate their mission?** European Management Journal, vol. 20, n. 4, pp. 423-429, 2002.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. **A comparison of the quality of european, japanese and US mission statements: a content analysis.** European Management Journal, vol. 22, n. 4, pp. 393-401, 2004.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. **Mission statement quality and financial performance.** European Management Journal, vol. 24, n. 1, pp. 86-94, 2006.

BM&FBOVESPA. Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. **Empresas listadas.** Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br>. Acesso em: 20 de agosto de 2014.

BUSINESS WEEK. **Mission possible.** Agosto, n. 3642, fl. 12, 1999.

BYARS, L L. **Strategic management.** 3. ed. Nova Iorque, HarperCollins, 1991.

CAMPBELL, A. **Mission statements.** Long Range Planning, vol. 30, n. 6, pp. 931-932, 1997.

CAMPBELL, A.; YEUNG, S. **Creating a sense of mission.** Long Range Planning, vol. 24, n. 4, pp. 10-20, 1991.

CAMPOS, T. L. C. **Políticas para Stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional?** Revista de Administração Contemporânea, vol. 10, n. 4, pp. 111-130, 2006.

CARROL, A. **Business and society: ethics and stakeholder management.** Southwestern Publishing Co., 1993.

CLARKE, K. **The Phantom Menace: Omitted Variable Bias in Econometric Research.** Conflict Management and Peace Science, vol. 22, n. 4, pp. 341-352, 2005.

COATS, J.; DAVIS, E.; LONGDEN, S.; STACEY, R.; EMMANUEL, C. **Objectives, missions and performance measures in multinationals.** European Management Journal, vol. 9, n. 4, pp. 444-453, 1991.

COSENZA, J. P. **A eficácia informativa da Demonstração do Valor Adicionado.** Revista Contabilidade & Finanças. Edição Comemorativa, pp. 7-29, 2003.

COSENZA, J. P.; GALLIZO, J. L.; JIMENEZ, F. A. **A participação dos agentes econômicos no valor adicionado: estudo empírico na indústria siderúrgica brasileira no período 1996/2000.** Contabilidade Vista & Revista, vol. 13, n. 2, pp. 37-65, 2002.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégia.** 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

CPC. **Comitê de Pronunciamentos Contábeis - Deliberação CVM N. 557, de 12 de novembro de 2008.** CPC 09. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=40>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

CUNHA, J. V. A.; RIBEIRO, M. S.; SANTOS, A. **A Demonstração do Valor Adicionado como instrumento de mensuração da distribuição da riqueza.** Revista de Contabilidade Financeira, n. 37, pp. 7-23, Jan/Abr, 2005.

DALRYMPLE, D. J.; PARSONS, L. J. **Marketing management: text and cases.** 6. ed., Nova York: John Wiley & Sons, 1995.

DAVID, F. R. **How companies define their mission.** Long Range Planning, vol. 22, n. 1, pp. 90-97, 1989.

DE LUCA, M. M. M. **Demonstração do Valor Adicionado: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB.** São Paulo: Atlas, 1998.

FURMAN, G. C. **The ethic of community.** Journal of Education Administration, vol. 42, n. 2, pp. 215-235, 2004.

GONZAGA, R. P.; DA CRUZ, A. P. C.; PEREIRA, C. A.; DA LUZ, A. T. M. **Associação entre Missão Institucional declarada por Empresas Brasileiras e seus Indicadores de Desempenho.** XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro (RJ), 2012.

GUJARATI, D. N. **Econometria básica.** 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

HADI, A. S. **Identifying multiple outliers in multivariate data.** Journal of the Royal Statistical Society, vol. 54, n. 3, pp. 761-771, 1992.

HAMILTON, L. C. **Statistics with SATA.** Updated for version 10. Brooks/Cole, Cengage Learning, 2009.

IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Publique seu balanço social.** sl. sd. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

IRELAND, R. D; HITT, M. A. **Mission statements: importance, challenge, and recommendations for development.** Business Horizons, vol. 35, n. 3, pp. 34-42, 1992.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. **Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro.** Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE), vol. 10, n. 3, pp. 94-125, 2011.

KEMP, S.; DWYER, L. **Mission statements of international airlines: a content analysis.** Tourism Management, vol. 24, pp. 635-653, 2003.

KLEMM, M.; SANDERSON, S.; LUFFMAN, G. **Mission statements: selling corporate values to employees.** Long Range Planning, vol. 24, n. 3, pp. 73, 1991.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação.** Revista Espacios, vol. 33, n. 7, pp. 14, 2012.

KROETZ, C. E. S. **Balço social: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

KUCHI, T. **Communicating mission: an analysis of academic library web sites.** The Journal of Academic Librarianship, vol. 32, n. 2, pp. 148-154, 2006.

LEUTHESSER, L.; KOHLI, C. **Corporate identity: the role of mission statements.** Business Horizons, vol. 40, n. 3, pp. 59-67, 1997.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARKIDES, C.; PAPADAKIS, V. M. **What constitutes an effective mission: an empirical investigation.** Paper published in in Hitt, M. A.; J.E. Ricart, I. Costa and R. D. Nixon, (Eds.) New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation, John Wiley and Sons, UK, pp. 35-54, 1998.

MARTINS, E.; ASSAF, A. N. **Administração Financeira: As finanças das empresas sob condições inflacionárias.** São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.; SANTOS, A.; IUDÍCIBUS, S. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MEDLEY G. J. **WWF UK Creates a new mission.** Long Range Planning, vol. 25, n. 1, pp. 63-68, 1992.

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

MORAIS FILHO, A. D.; SEIXAS, F. **Análise técnica e econômica de prestadores de serviços na colheita florestal.** Ciência Florestal, Santa Maria, vol. 19, n. 1, pp.99-108, jan/mar, 2009.

MUSSOI, A.; SILVA, R. V.; LUNKES, R. J. **Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto.** REGE, São Paulo – SP, Brasil, vol. 18, n. 3, pp. 361-384, jul./set. 2011.

O'GORMAN, C.; DORAN, R. **Mission atatements in amall and medium-sized businesses.** Journal of Small Business Management, vol. 37, n. 4, pp. 59-66, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

OMRAN, M.; ATRILL, P.; POINTON, J. **Shareholders versus stakeholders: corporate mission statements and investor returns**. *Business Ethics: A European Review*, vol. 11, n. 4, pp. 318-326, 2002.

PALMER, T. B.; SHORT, J. C. **Mission statements in U.S. colleges of business: an empirical examination of their content with linkages to configurations and performance**. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 7, n. 4, pp. 454-470, 2008.

PEARCE, J. A.; DAVID, F. **Corporate mission statements: the bottom line**. *Academy of Management Executive*, vol. 1, n. 2, pp. 109-116, 1987.

PEARCE, J. A.; ROTH K. **Multinationalization of the mission statement**. *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 53, n. 3, pp. 39-44, 1988.

PETERS, J. **On vision and values**. *Management Decisions*, vol. 31, n. 6, ABI/INFORM Global, pp. 14, 1993.

RAFAELI, L.; CAMPAGNOLO, R. R.; MULLER, C. J. **Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico**. XIV Simpósio de Engenharia de Produção, 2007.

RARICK, C. A.; VITTON, J. **Mission statement make cents**. *The Journal of Business Strategy*, vol. 16, n. 1, pp. 11-12, 1995.

SANTOS, A. **Demonstração contábil do valor adicionado – DVA: um instrumento para medição da geração e distribuição de riqueza das empresas**. (Tese de livre-docência). São Paulo: FEA/USP, 1999.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. **Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais**. *Revista de Administração Pública*, vol. 45, n. 2, pp. 435-458, 2011.

SHEAFFER, Z.; LANDAU, D.; DRORI, I. **Mission statement and performance: an evidence of “coming of age”**. *Organization Development Journal*, vol. 26, n. 2, pp. 49-62, 2008.

SIDHU, J. **Mission Statements: is it time to shelve them?** *European Management Journal*, vol. 21, n. 4, pp. 439-446, 2003.

SILVA, V. R.; SOUZA, M. E.; SILVA, E. C. B. **Demonstração do Valor Adicionado: a importância de conhecer a entidade e seu valor de contribuição na sociedade**. *Pensar Contábil*, vol. 7, n. 27, 2005.

SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. **Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol. 12, n. 1, pp. 33-42, 2005.

SUNDER, S. **Theory of accounting and control.** Ohio, International Thomson Publishin, pp. 212, 1997.

TOFTOY, C., N.; CHATTERJEE, J. **Mission statements and the small business.** Business Strategy Review, vol. 15, n. 3, pp. 41-44, 2004.

WILLIAMS, L. S. **The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present, and future.** Journal of Business Communication, vol. 45, n. 2, pp. 94-119, 2008.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introductory Econometrics.** A modern approach, 5. ed., Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2013.