

Os slogans da estratégia

Estudo das declarações corporativas de 130 destacadas empresas brasileiras mostra que expressar publicamente a estratégia por meio de missão, visão e valores já é uma prática corrente no País. E surpreende: há mais coerência entre as empresas do que se supunha: quase sempre, a missão explicita o negócio, a visão estipula os grandes desafios e os valores indicam o comportamento. A pesquisa revela, ainda, a preocupação com o "cliente", que aparece nos três tipos de declaração. Por Luiz Paulo Bignetti, Daniela Wiethaeuper e Bruna Felt Lautert

A efervescência que transparece hoje no mundo das organizações, imersas no ambiente competitivo globalizado, transporta-se para o campo dos estudos de estratégia. A obsolescência de modelos teóricos, de ferramentas estratégicas e de prescrições salvadoras ameaça praticantes, estudiosos e "gurus". De fato, são freqüentes as novas palavras-chave, os modismos e os autores da vez que surgem para oferecer soluções, quase sempre temporárias, aos desafios da complexidade do ambiente.

Nesse contexto, nota-se que as empresas, por meio do exercício do planejamento estratégico ou até da preocupação com o ethos da organização, passaram cada vez mais a formular e a expressar publicamente suas intenções em declarações de missão, de propósitos, de visão, de credos e de valores. Essas declarações fazem parte hoje da vitrine apresentada na relação com seus diversos públicos e a literatura sobre estratégia está repleta de prescrições sobre a necessidade de as empresas terem explícita uma declaração sobre sua natureza e seus objetivos de médio e longo prazos.

Entretanto, apesar de essas prescrições serem convergentes no que se refere à necessidade da existência de uma declaração, não parece haver consenso na literatura mundial de estratégia sobre a forma, o conteúdo e a designação dessa declaração. Ou seja, "alhos" e "bugalhos" podem estar misturados. Além disso, também não há concordância com relação aos objetivos que se propõe uma organização ao desenvolvê-los, o que faz com que as prescrições variem sobre o que deve ser explicitado. Bastaria a missão? Ou seriam necessárias a missão e a visão? Ou a missão, a visão, os propósitos e os valores?

Essas indagações nos conduziram às questões que orientam o presente artigo: em primeiro lugar, que declarações corporativas são utilizadas pelas empresas brasileiras? Em segundo, qual a freqüência de sua utilização? E, finalmente, qual o conteúdo das declarações corporativas?

Missão, visão, valores

O estabelecimento da declaração corporativa vincula-se hoje ao exercício do

planejamento estratégico, especialmente na etapa da definição do negócio. Incorporada ao planejamento, a declaração é uma afirmação dos propósitos de caráter genérico e duradouro que procura mostrar aos stakeholders o motivo da existência da organização e o alcance de suas operações. Portanto, para o estabelecimento do propósito da organização, seria necessário levar em conta por que a organização existe, a quem serve e que valor adicionado deverá ser gerado e distribuído.

Para realizar um estudo das declarações corporativas, fizemos a análise das 250 maiores empresas brasileiras, pertencentes a 19 setores, usando como referência a relação Melhores e Maiores publicada pela revista Exame. Utilizando informações extraídas de relatórios de desempenho e de sites corporativos e obtendo dados diretamente das empresas, foi possível construir uma amostra de 130 empresas, na qual constam 66 das cem maiores do Brasil, 40 delas figurando entre as 50 maiores.

Encontramos na amostra grande variedade de formas de declarações, pois as empresas utilizam termos tão diversos como "missão", "visão", "estratégia", "compromisso", "princípios", "valores", "negócio", "objetivos", "políticas", "filosofia", "razão de ser", "crença", "intenção estratégica", "promessa", "diretrizes da diretoria" e "referências básicas". Verificamos, ainda, que geralmente as organizações explicitam mais de um tipo de declaração e que as mais freqüentes são missão, visão e valores, nas quais concentramos nossa análise.

Com relação à existência de declarações das 130 empresas analisadas, observamos que:

- 26 empresas possuem missão, visão e valores;
- 39 possuem missão e visão;
- 28 possuem missão e valores;
- 10 possuem visão e valores;
- 4 empresas, apenas, não apresentaram nenhuma dessas declarações;
- 79,3% utilizam pelo menos duas declarações, sejam quais forem;
- quase 78,5% têm missão definida.

A análise lingüística das declarações revelou quais os termos mais utilizados pelas empresas na missão, na visão e nos valores (*veja o quadro a seguir*). Somada à análise de conteúdo, ela permite algumas constatações relevantes sobre as características de cada tipo de declaração e possibilita uma comparação entre suas semelhanças e diferenças:

Com base em nossa amostra, a missão pode ser entendida como a declaração mais

Palavras mais citadas nas declarações corporativas

Missão		Visão		Valores	
Palavra	Número de citações	Palavra	Número de citações	Palavra	Número de citações
Serviços	50	Qualidade	24	Clientes	44
Qualidade	49	Produto	24	Respeito	41
Clientes	45	Serviço	24	Pessoas	37
Produtos	38	Melhor	23	Valores	37
Desenvolvimento	32	Clientes	22	Compromisso	33
Acionistas	27	Sociedade	22	Empresa	30
Energia	23	Mundial	22	Ambiente	30
Ambiente	20	Excelência	18	Responsabilidade	26

permanente, focalizando aspectos vinculados aos produtos, aos clientes, às competências e pontos fortes, à relação com a comunidade e à atenção aos funcionários. É interessante observar que os dados obtidos indicam que o setor de atividade econômica a que a empresa pertence influencia o teor da declaração. Por exemplo, as do setor varejista são as que menos ressaltam na missão preocupações ambientais, enquanto as mais propensas a causar danos ao meio ambiente tornam explícitas suas políticas de controle. De forma geral, poder-se-ia afirmar que as organizações utilizam a missão para a comunicação tanto interna como externa e também como justificativa para a racionalidade da ação.

As declarações de visão, assim como as de missão, explicitam as preocupações das empresas com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos a seus clientes e com a responsabilidade social de suas ações. Ao contrário das declarações de missão, no entanto, nas de visão aparecem com frequência termos como "melhor", "mundo", "excelência", "reconhecida", "valor" e "referência", indicando que as organizações também se preocupam em expressar estratégias de liderança nos mercados nacional e internacional. A visão serve, portanto, como emulação para atitudes e estratégias ousadas com relação aos concorrentes no mercado.

A declaração de valores das empresas analisadas procura expressar o compromisso destas no trato com seus clientes, com seus colaboradores e com a sociedade em geral. As organizações enfatizam o comportamento ético e responsável que estabelecem como norteador da atuação no mercado. A análise individual das declarações de valores mostra que elas são mais extensas, ou prolixas, que as demais, fato que se alinha com a crescente preocupação em explicitar a responsabilidade social como fator integrante da estratégia empresarial.

Cliente, qualidade, pontos fortes

Uma comparação entre as declarações corporativas das empresas analisadas possibilita uma análise da forma como elas expressam sua missão, sua visão e seus valores e permite uma série de conclusões.

Em primeiro lugar, observa-se que a expressão dos objetivos, das intenções, dos desafios e dos valores organizacionais em declarações corporativas como missão, visão e valores é uma prática corrente nas grandes empresas brasileiras.

Em segundo lugar, é possível identificar objetivos distintos na revelação da missão, da visão e dos valores. De modo geral, a missão explicita o negócio, a visão estipula os grandes desafios e os valores indicam o comportamento.

Em terceiro lugar, embora missão, visão e valores tenham mostrado ser conceitos diferenciados pelas empresas, vale dizer que há certa convergência com relação a alguns dos componentes dessas declarações. A pesquisa mostra, por exemplo, que o componente "cliente" aparece nos três tipos de declaração. Sem dúvida, o atendimento às necessidades do cliente é hoje uma obsessão estratégica e figura em todas as formas de expressão corporativa. Além disso, em todos os três tipos de declaração, as empresas procuram enfatizar seus pontos fortes e indicar as competências que consideram essenciais ao negócio.

Em quarto lugar, e reforçando as argumentações anteriores, alguns termos aparecem com frequência nas declarações corporativas de um número significativo de empresas, indicando, de certa forma, uma convergência em torno de determinadas palavras-chave e de determinadas preocupações comuns. Por exemplo, na era da qualidade total, observa-se que as empresas procuram em suas declarações corporativas enfatizar o compromisso com a qualidade e com a satisfação do cliente.

Em quinto lugar, a comparação de nosso estudo com estudos realizados por acadêmicos de outras partes do mundo revela um alinhamento dos resultados. As principais dimensões encontradas na missão das empresas brasileiras estão também presentes nas declarações de missão de organizações internacionais. Em um desses estudos, Christopher Bart e Mark Baetz, em artigo publicado em 1998 no *Journal of Management Studies*, trazem ao debate outro aspecto interessante: existe relação entre as declarações de missão e o desempenho das empresas? Os autores encontram apenas fracas correlações, o que parece indicar que a preocupação em comunicar ao mercado e à sociedade as declarações corporativas não garante às empresas desempenho superior.

Finalmente, os resultados obtidos na pesquisa permitem concluir que as organizações expressam seus conceitos e estratégias por meio de declarações corporativas compostas por um conjunto coerente e reduzido de dimensões que procuram refletir sua estratégia competitiva. Embora um estudo pontual como esse não ofereça possibilidades de conclusão, não seria temerário dizer que há certo número de termos e expressões correntes que coincidem com as atuais prescrições relativas às estratégias das empresas. Uma análise ao longo de um período de vários anos poderia indicar se esses termos realmente representam modismos ou se significam valores perenes incorporados à estratégia. ●

O histórico da estratégia

Uma análise retrospectiva do desenvolvimento da estratégia das organizações revela os ciclos, períodos e modismos que assolaram o campo ao longo das décadas.

Até os anos 60, o tema "política de negócios" representa quase um monopólio controlado pelos pesquisadores das universidades norte-americanas, que se utilizam principalmente da revista *Harvard Business Review* como veículo de suas idéias. Da mesma forma, os trabalhos pioneiros de Chandler, Selznick, Christensen e Andrews, entre outros, servem de base para o modelo de planejamento estratégico ainda hoje utilizado por grande número de empresas.

Com o surgimento das firmas de consultoria durante a década de 60, como Arthur D. Little, Boston Consulting Group e McKinsey, a estratégia sai da academia e encontra a prática, especialmente pelas matrizes de portfólio.

Nos anos 70, começam a se esboçar as primeiras análises da concorrência e surge a idéia do posicionamento estratégico.

Durante a década de 80, o campo da estratégia fica fascinado pelo modelo japonês de gestão e o "toyotismo" vigora com intensidade.

O final dos anos 80 e o início dos 90 assistem à ascensão de "gurus" como Tom Peters, Robert Waterman, Gary Hamel e C.K. Prahalad.

Os estudos de estratégia são, agora, impulsionados pelo crescente interesse na visão baseada em recursos e em competências para competir. No horizonte, estão surgindo estudos sobre as teorias da catástrofe e do caos e sobre a complexidade.

Embora tão diversas ondas tenham assolado o campo da estratégia, em todas elas as empresas expressaram publicamente suas intenções, em declarações de missão, de propósitos, de visão, de credos e de valores.

Luiz Paulo Bignetti é professor de graduação e MBA da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), sediada no Rio Grande do Sul, e é Ph.D pela HEC de Montreal, Canadá, e master of science pela Georgetown University, de Washington, Estados Unidos. Daniela Wiethaeuper é psicóloga clínica e professora-adjunta do Unisinos, doutora em psicologia clínica e dinâmica pela Universidade de Montreal, Canadá. Bruna Felt Lautert cursa Gestão para Inovação e Liderança na Unisinos e bolsista da Fapergs para pesquisas nas áreas de inovação e estratégia.