

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
CURSO MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

EVANISA SCHOLZ BASSOTTO

FILOSOFIA EMPRESARIAL:  
O QUE NORTEIA A ESTRATÉGIA  
DAS 500 MAIORES EMPRESAS DA REGIÃO SUL

SÃO LEOPOLDO  
2011

EVANISA SCHOLZ BASSOTTO

FILOSOFIA EMPRESARIAL:  
O QUE NORTEIA A ESTRATÉGIA  
DAS 500 MAIORES EMPRESAS DA REGIÃO SUL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. M.Sc. Jerônimo Lima

SÃO LEOPOLDO

2011

*Dedico este trabalho...*

*... a Deus por ter me mantido na fé e permitiu confiar em mim e no meu potencial, me segurando no colo nos momentos difíceis da vida.*

*... às coordenadoras do curso, Catia Venturella e Giselda Sallol, pela orientação e carinho em momentos de dúvidas.*

*... ao esposo João Luiz Bassotto e filha Camila Scholz Bassotto, pelo amor incondicional e infinita paciência e pelo incentivo para realizar este curso.*

## AGRADECIMENTOS

*Ao meu orientador, professor M.Sc. Jerônimo Lima, por ter acreditado na minha capacidade de construir esta monografia e me conduzir de forma carinhosa, até o ponto final.*

*“Planos não passam de boas intenções, a menos que imediatamente se transformem em trabalho duro.”*

*(Peter Drucker)*

## RESUMO

O presente trabalho, de natureza qualitativa, teórico e baseado em pesquisa bibliométrica, investigou as declarações corporativas das 500 maiores empresas da Região Sul, conforme *ranking* da revista Amanhã de 2010. O objetivo geral visa analisar os fatores que determinam o pensamento estratégico e os atributos-chave explicitados na filosofia empresarial das empresas pesquisadas. Para tanto, foi realizada pesquisa no *website* das empresas para coletar dados que foram analisados de forma a determinar os atributos-chave que formam a visão, missão, valores e princípios destas empresas. Concluiu-se que um maior número de empresas possui alguma forma de declaração explicitada. Verificou-se que as palavras cliente, ética, qualidade, respeito, produto, valorização dos colaboradores, sustentável, resultados, acionistas, comunidade e sociedade são citadas com maior frequência na filosofia declarada no *website*, o que determina a preocupação das empresas com seus públicos de interesse, ou seja, acionistas, funcionários, comunidade e sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Filosofia Empresarial. Missão. Valores. Visão. Princípios.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Projeto do trabalho de pesquisa .....	41
Figura 2: Palavras-chave da visão nas empresas do RS .....	47
Figura 3: Palavras-chave da missão nas empresas do RS .....	48
Figura 4: Palavras-chave dos valores nas empresas do RS .....	48
Figura 5: Palavras-chave dos princípios nas empresas do RS .....	49
Figura 6: Palavras-chave da visão nas empresas de SC .....	51
Figura 7: Palavras-chave da missão nas empresas de SC .....	52
Figura 8: Palavras-chave dos valores nas empresas de SC .....	52
Figura 9: Palavras-chave dos princípios nas empresas de SC .....	53
Figura 10: Palavras-chave da visão nas empresas do PR .....	55
Figura 11: Palavras-chave da missão nas empresas do PR .....	55
Figura 12: Palavras-chave dos valores nas empresas do PR .....	56
Figura 13: Palavras-chave dos princípios nas empresas do PR .....	57
Figura 14: Palavras-chave mais citadas no RS, SC, PR .....	59
Figura 15: Filosofia empresarial por setor, em percentuais - RS, SC, PR .....	68

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Diferenças entre missão e visão .....	34
Quadro 2: Valores e princípios da Câmara Internacional de Comércio do Brasil ....	38
Quadro 3: Empresas que possuem filosofia empresarial declarada no <i>website</i> .....	44
Quadro 4: Frequência de expressões de filosofia empresarial declaradas no <i>website</i> .....	45
Quadro 5: Palavras mais citadas no RS .....	46
Quadro 6: Palavras mais citadas em SC .....	50
Quadro 7: Palavras mais citadas no PR .....	54
Quadro 8: Palavras-chave mais citadas no RS, SC, PR .....	58
Quadro 9: Número de empresas com filosofia empresarial, por setor .....	61

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Comparativo de paradigmas do Século XX com os do Século XXI .....	18
Tabela 2: Perfil da empresa competitiva .....	20
Tabela 3: Número de empresas por setor no RS .....	62
Tabela 4: Número de empresas por setor em SC .....	63
Tabela 5: Número de empresas por setor no PR .....	64
Tabela 6: Número de citações de filosofia empresarial por setor no RS .....	65
Tabela 7: Número de citações de filosofia empresarial por setor em SC .....	66
Tabela 8: Número de citações de filosofia empresarial por setor no PR .....	66
Tabela 9: Filosofia empresarial por setor, em percentuais - RS, SC, PR .....	67

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>14</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 NOVA ECONOMIA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 FILOSOFIA EMPRESARIAL .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1 Visão .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2 Missão .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.3 Valores .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4 Princípios .....</b>	<b>36</b>
<b>3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....</b>	<b>43</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Frequentemente observa-se na literatura termos como Mudança de Paradigmas, Revolução Industrial, Era Pós-Industrial, Era do Conhecimento, Era do Aprendizado, Era da Inovação Perpétua. Estas expressões mostram a constante evolução da Economia. No momento vive-se a "transição da era industrial para a era informacional e a ascensão de um novo paradigma tecnoeconômico baseado em informação, inovação e conhecimento trazendo questões delicadas, complexas e multifacetadas para as organizações" (ALVARENGA NETO, 2008, p. 8).

Contudo, Alvarenga Neto (2008) afirma que só a tecnologia não é o bastante; há necessidade de adaptar-se constantemente às mudanças contemporâneas de paradigmas. Este cenário confirma o que as últimas décadas têm demonstrado. A dificuldade crescente que as empresas enfrentam para permanecer no mercado disputando espaços e preferências junto aos consumidores. Em consequência, um maior grau de profissionalização e competência têm sido exigidos das organizações (SCHERER; MUSSI, 2000).

Porter (2002) afirma que é fundamental que as empresas se posicionem estrategicamente. É importante observar que muitas organizações, mesmo nos dias atuais, ainda definem sua forma de competição basicamente em termos de eficácia operacional. Acreditam que velocidade e agilidade farão com que permaneçam à frente dos concorrentes. Não buscam vantagens sustentáveis por supor que não existem. Porém, para chegar em algum lugar almejado é importante, senão imprescindível, que tenham uma direção estratégica distinta. Precisam ser disciplinadas estrategicamente, manter o foco, buscar melhorias contínuas e se posicionar estrategicamente de forma diferenciada.

Choo (1998) afirma que, mais do que nunca, as organizações têm consciência de que sua capacidade de sobreviver, evoluir e triunfar em um ambiente dinâmico e mutável é determinada pela capacidade de construir sentido e/ou de influenciar seus ambientes, bem como de constantemente renovar significados e propósitos à luz das novas condições.

Neste sentido, Bignetti *et al.* (2003) justificam que a necessidade de uma

definição sobre o negócio da empresa não é algo recente em estratégia. Segundo estes autores, um dos pioneiros dos estudos estratégicos, Selznick (1957) indica que uma das funções do líder é dar orientação política à organização com a definição da sua filosofia empresarial. Para isto, o líder deve levar em conta o comprometimento interno - os esforços, as inibições e as competências existentes – e as expectativas externas da organização, que determinariam o que deve ser buscado para a sobrevivência.

Filosofia Empresarial, segundo Lima (2010, p.54):

[...] é a percepção do passado e do presente, oferecendo um mapa do caminho para o futuro, por meio de definições que permitem aos gestores da organização agir e interagir para alcançar o que vêm como desejável. Na prática é o texto formalizado da visão de futuro, missão, valores e princípios.

Assim, a Filosofia Empresarial - visão, missão, valores e princípios - deve nortear a empresa para os objetivos onde quer chegar.

Segundo Born (2007), não existe plano estratégico coerente e alinhado sem norteadores estratégicos bem definidos. Se eles não estiverem expressando aquilo que os acionistas ou proprietários almejam para seu negócio, ou mesmo estiverem conceitualmente confusos, é preciso refazê-los; se eles não existirem, é preciso defini-los. Portanto, as empresas precisam ter muito claro em sua estratégia de negócios o rumo e o caminho a ser seguido para chegar ao objetivo desejado.

Neste sentido, este trabalho investiga as declarações de filosofia corporativa das 500 maiores empresas da região Sul, conforme o *ranking* da Revista Amanhã, edição de julho e agosto/2010, intitulada Grandes & Líderes, com vistas a analisar os fatores que determinam seu pensamento estratégico, obtendo assim lições aprendidas relevantes para que outras empresas melhorem seu processo estratégico.

A seguir são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa da realização deste trabalho.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

O sistema econômico tem hoje, nas empresas, um importante pilar para sua sustentação. Porém, o desafio que as organizações enfrentam para se manter competitivas no mercado, neste limiar do século XXI, no qual os fatores econômicos mudam de forma cada vez mais rápida, as faz buscar um diferencial que permita sua sobrevivência e competitividade. Segundo a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2011), a incerteza é constante nos cenários vislumbrados por todos e o panorama que se descontina revela um quadro com grandes desafios para a gestão das organizações.

A Filosofia Empresarial pode servir como um mapa indicando para onde a empresa pretende ir e de que forma andar, mostrando o caminho que pode ser percorrido. Ela pode se transformar num pilar importante na construção do futuro das organizações. Portanto, a formalização da visão, da missão, dos valores e dos princípios que a empresa almeja, para o momento em que vive ou para seu futuro, tornam o caminho mais claro, possibilitando visualizar os objetivos que deseja alcançar (LIMA, 2010).

Na falta de uma definição da filosofia corporativa, ou mesmo quando esta não está clara, a empresa fica sem norte, correndo riscos de desaparecer do mercado. Assim, Bigneti *et al.* (2003) afirmam que não há um consenso na literatura referente à definição de missão, visão, valores e princípios, porém, a maioria se reporta aos dois termos missão e visão.

Neste cenário, este trabalho busca encontrar quais as expressões norteadoras da estratégia das empresas pesquisadas, demonstrando assim quais os aspectos comuns e distintos na filosofia empresarial das 500 maiores empresas da região sul, conforme o *ranking* da Revista Amanhã, edição Grandes & Líderes, percebidos na redação da visão, missão, valores e princípios.

Neste contexto, a questão-problema deste trabalho é: Quais são os atributos-chave explicitados na redação da visão, missão, valores e princípios das 500 maiores empresas da Região Sul?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que determinam o pensamento estratégico das 500 maiores empresas da Região Sul, conforme definidos em sua visão, missão, valores e princípios.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os atributos-chave da Filosofia Empresarial das 500 maiores empresas da Região Sul.
- b) Sintetizar os atributos-chave explicitados na redação da visão, missão, valores e princípios das maiores empresas da Região Sul, em busca de lições aprendidas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A realidade econômica mundial muda de forma rápida e constante. Portanto, é necessário que as empresas se adaptem a estas mudanças. Adaptar-se ou não à nova realidade pode significar a vida ou a morte da organização.

Na literatura comercial especializada e acadêmica foram encontradas referências indicando a importância das organizações determinarem um norte a ser seguido. “Em uma organização, nenhuma decisão é mais importante do que os norteadores estratégicos” (BORN, 2007. p. 48).

É fato que para alcançar um objetivo qualquer é necessário haver um plano bem definido. Nas organizações não é diferente. Hoje, a declaração corporativa é vinculada ao exercício do planejamento estratégico, especialmente no momento em

que a empresa está em seu “momento filosófico” (ROSSI; LUCE, 2002, p. 9). A declaração é uma afirmação dos propósitos da empresa para todos os seus públicos; permite mostrar claramente para o que ela existe, o que pretende alcançar, de que forma, facilitando o envolvimento e cooperação de todos os *stakeholders* (WRIGHT; KROLL; PARSELL, 2000).

Para a FNQ (2011, p. 11) “dentro dos novos paradigmas que balizam o mundo contemporâneo, as organizações são sistemas vivos e fazem parte de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem”. Portanto, não é importante apenas para as empresas, mas também para a sociedade em geral que as organizações mantenham-se vivas no mercado.

A Região Sul representa uma parcela importante no mercado econômico brasileiro. Para chegar ao *ranking* das 500 melhores da Região Sul, estas empresas precisaram mostrar resultados para a sociedade, acionistas, funcionários e clientes. Para obter estes resultados e figurarem no *ranking*, estas empresas possivelmente apresentaram diferencial competitivo refletido em sua filosofia empresarial.

O presente trabalho investiga as declarações corporativas da Filosofia Empresarial das 500 maiores empresas da Região Sul. Com a pesquisa são analisados os atributos-chave que formam a visão, missão, valores e princípios destas empresas. Objetiva-se com esta investigação fazer reflexões sobre o norte que estas organizações seguem e derivar daí lições aprendidas para o setor empresarial, oferecendo novas perspectivas de estudo para o mundo acadêmico e dos negócios.

Com esta finalidade, o capítulo 2 trata da fundamentação teórica, abordando a Nova Economia, Planejamento Estratégico, Filosofia Empresarial, Visão, Missão, Valores e Princípios. O capítulo 3 apresenta o método e procedimentos da pesquisa, o delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e limitações do método e estudo. O capítulo 4 trata da análise e resultados da pesquisa. Já o capítulo 5 tem por objetivo apresentar as considerações finais com os resultados do trabalho realizado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de contextualizar este trabalho, apresenta-se a seguir as abordagens teóricas sobre o tema. Inicia-se com a teoria referente à Nova Economia, na sequência, Planejamento Estratégico e conclui-se com Filosofia Empresarial, enfatizando sua importância dentro do contexto empresarial.

### 2.1 NOVA ECONOMIA

Nascimento (2000, p. 2) propõe o seguinte conceito para a Nova Economia:

[...] sistema socioeconômico que resulta do estágio evolutivo alcançado pelas tecnologias telemáticas, as quais, potenciando significativamente os meios de comunicação e distribuição de intangíveis e a interação entre os agentes econômicos, determinam inovações dramáticas nas principais dimensões da vida humana e das organizações [...].

Stewart (1998) definiu como ano 1 da Era da Informação, o ano de 1991. O autor tomou como base registros da Agência de Análise Econômica do Departamento de Comércio Norte-Americano no período de 1965 e 1991. Ele comparou os gastos efetuados na Era Industrial – motores e turbinas, equipamentos de controle e de distribuição elétrica, máquinas para trabalho em metal, equipamentos para tratamento de materiais e equipamentos industriais em geral, máquinas para serviços, equipamentos para campos de mineração e petrolíferos, máquinas agrícolas e de construção – com o que foi gasto com equipamentos de informação – computadores e equipamentos de telecomunicação. A conclusão é que a partir de 1991 o dispêndio de capital nas empresas foi maior em equipamentos que coletam, processam, analisam e disseminam informações.

Na Era da Informação as vantagens competitivas sustentáveis são alicerçadas na informação, no conhecimento, na inovação e educação continuada, que são os novos insumos econômicos (ALVARENGA NETO, 2008).

Alvarenga Neto (2008, p. 8) observa ainda:

A transição da era industrial para a era informacional e a ascensão de um novo paradigma tecnoeconômico baseado em informação, inovação e conhecimento trazem questões delicadas, complexas e multifacetadas para as organizações, seus gerentes e seus tomadores de decisões. É preciso que se perceba que essa nova dimensão dada à informação e ao conhecimento não significa simplesmente uma alteração das regras do jogo.

Vasconcellos Filhos e Pangnocelli (2001, p. 10) mostram alguns desafios para estes novos tempos:

- A globalização, que obrigará a empresa a comparar-se com o que há de melhor no mundo.
- A necessidade de educar, treinar, motivar e liderar talentos.
- A capacidade de conquistar e fidelizar clientes.
- A necessidade de diferenciar produtos e serviços, pois, com a difusão da tecnologia, eles serão mais parecidos.
- A necessidade de fixar objetivos e atingir resultados.
- A necessidade de se atualizar e acompanhar os avanços tecnológicos.

Neste sentido, na Tabela 1 é possível comparar os paradigmas do século XX com os do século XXI.

Paradigmas do século XX	Paradigmas do século XXI
Estabilidade, previsibilidade	Descontinuidade, melhoria contínua
Porte e escala	Velocidade e responsividade
Comando e controle de cima para baixo	Empowerment (delegação de autoridade com responsabilidade)
Rigidez organizacional	Organizações virtuais, flexibilidade
Controle por meio de regras e hierarquia	Controle por meio da visão e princípios
Informações em segredo	Informações compartilhadas
Racionalidade, análise quantitativa	Creatividade, intuição
Necessidade de certeza	Tolerância à ambigüidade
Reativo, avesso ao risco	Proativo, empreendedor
Orientado para o processo	Orientado para os resultados
Autonomia e independência da empresa	Interdependência, alianças estratégicas
Integração vertical	Integração virtual
Foco na organização interna	Foco no ambiente competitivo
Consenso	Dissenso construtivo
Orientação para o mercado nacional	Orientação para o mercado global
Vantagem competitiva	Vantagem colaborativa
Vantagem competitiva sustentável	Constante reinvenção da vantagem
Competindo por mercados atuais	Competindo por mercados futuros

**Tabela1:** Comparativo de paradigmas do Século XX com os do Século XXI.

**Fonte:** Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 9).

Ainda nesta direção, a edição especial da revista Business Week de 24/08/1998, cuja matéria de capa é “A Economia do Século XXI”, destaca como principais tendências:

- A revolução da informação continuará acelerando a produtividade em toda a economia.
- O surgimento de novas tecnologias criará setores inteiramente novos nos próximos 10 anos.
- O crescimento da globalização irá simultaneamente criar mercados muito maiores e concorrência externa mais acirrada, resultando em necessidade de maior inovação e redução de preços.

Como o momento atual impõe mudanças às empresas [...] conclui-se como sendo necessário o total alinhamento da Filosofia Empresarial com a estratégia organizacional, impondo à organização a adoção de posturas conceituais e filosóficas em relação ao uso estratégico da informação e do conhecimento [...] (ALVARENGA NETO, 2008, p. 205). Esta nova realidade está alterando a forma de gerir as organizações em todo o seu contexto.

## **2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A percepção de que a estratégia cria um diferencial competitivo às organizações é histórica. O que move e mantém as empresas bem-sucedidas no competitivo mercado, neste limiar do século XXI, são a informação, o conhecimento e a tecnologia. E, estes, transformam o cenário econômico com rapidez, exigindo que as organizações desenvolvam características essenciais ao seu sucesso, conheçam o ambiente onde atuam, formem parcerias estratégicas, aprendam com as experiências, criem soluções inovadoras, adaptem-se às mudanças de contexto e atuem utilizando recursos de forma planejada e sustentada (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). Para estes autores todas as empresas precisam de um diferencial competitivo, independente de seu tamanho. Para sobreviver é necessário se diferenciar dos concorrentes.

A Tabela 2 descreve o perfil da empresa competitiva para o século XXI, para o qual todas as organizações devem estar preparadas:

<b>Perfil da Empresa Competitiva</b>	
<b>Século XX</b>	<b>Século XXI</b>
Direcionada por objetivos	Direcionada pela visão
Tem foco no preço	Tem foco no valor
Voltada para a qualidade do produto	Voltada para qualidade total
Direcionada ao produto	Direcionada ao cliente
Tem foco no acionista	Tem foco nos acionistas, comunidade, parceiros etc.
Ênfase financeira	Ênfase na velocidade
Eficiência, estável	Inovadora e empreendedora
Hierárquica	Tem poucos níveis e com autonomia
As máquinas são importantes	As informações são importantes
Organizada por funções	Organizada matricialmente
Rígida e comprometida	Flexível e aberta
Local, regional ou nacional	Global

**Tabela 2:** Perfil da empresa competitiva.

**Fonte:** Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 20).

Ainda segundo estes autores “Estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio”.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 290) destacam os seguintes benefícios com a utilização de estratégia:

- Apoiar a escolha de caminhos;
- Criar diferencial competitivo;
- Orientar o marketing;

- Levantar uma “bandeira” e motivar a equipe;
- Orientar o recrutamento, a seleção e o treinamento;
- Orientar a cadeia de agregação de valor;
- Orientar os investimentos.

Para Mitzenberg (2004), as estratégias devem ser simples e bem explicitadas, devendo ser criadas a partir de avaliação externa das ameaças e oportunidades e avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização. Deve ser um procedimento formal para produzir um resultado articulado e integrado a todas as decisões.

Segundo Kaplan e Norton (2008, p. 105), para que os resultados desejados sejam alcançados é importante envolver todos os processos da organização. “O plano estratégico exige a gestão coordenada de várias iniciativas em todo o âmbito da empresa, abrangendo processos que transpõem as fronteiras das unidades funcionais”.

Wright, Kroll e Parnell (2010) entendem que, além de envolver mais de uma área da organização, obtenção e alocação de recursos humanos, organizacionais e físicos, é necessário que haja comprometimento e acompanhamento nas decisões estratégicas. Esse controle consiste em verificar se os objetivos gerais e específicos estão sendo atingidos, utilizando mensurações qualitativas e quantitativas, tanto das operações internas quanto externas.

Para Born (2007), o planejamento estratégico é um processo permanente, que se retroalimenta. A empresa precisa estar constantemente analisando, pensando e decidindo as melhores maneiras de construir o seu futuro, frente às constantes mudanças que ocorrem em seu ambiente de negócios. Como o cenário altera com frequência é fundamental que haja flexibilidade no formato da documentação para que os gestores possam fazer as adaptações necessárias e redirecionar o rumo.

A administração da estratégia é um processo contínuo. Após ser implementada, com freqüência poderá sofrer modificações, uma vez que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. É difícil prever estas mudanças e muito raramente não se faz necessário modificar a estratégia (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2010, p. 44).

Tem importância vital, também, o alinhamento da Filosofia Empresarial, sua execução e acompanhamento dos resultados gerados, em todos os ambientes da organização, interno e externo, envolvendo todos os *stakeholders* (KRONMEYER FILHO, 2005).

Porém, “antes de formular a estratégia, os gestores devem chegar a um acordo sobre o propósito (missão), sobre a bússola interna que norteará suas ações (valores) e sobre suas aspirações quanto aos resultados futuros (visão)” (KAPLAN; NORTON 2008, p. 37).

Entretanto, a elaboração da estratégia não pode ser protelada:

Não se deve começar a pensar no sentido e na direção dos negócios somente quando as coisas começarem a ir para o inferno, mas bem antes da onda de choque. Qualquer negócio cujos líderes não tem um senso claro de onde seu ambiente está indo e para que tipo de futuro devem se preparar, pode estar arriscando sua própria sobrevivência (ALBRECHT, p. 13, 1995).

A criação de um plano estratégico eficiente deve iniciar com a pergunta básica “Qual o negócio de minha empresa?”, pois com esta simples questão respondida corretamente se dará um grande passo para um planejamento eficiente (TIFFANY; PETERSON, 1999).

Ainda, segundo estes autores, o plano estratégico é uma visão específica da empresa, que contém as seguintes descrições:

- Como será o seu setor?
- Em que mercados você vai competir?
- Contra quem vai competir?
- Que produtos e serviços vai oferecer?
- Que valor vai oferecer aos clientes?
- Que vantagens terá a longo prazo?
- Quais serão o porte e a lucratividade de sua empresa?

Porém, Tiffany e Peterson (1999) esclarecem que o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o que é certo e errado. Ele aumenta as chances de sucesso por preparar para que a empresa, no futuro, esteja no lugar certo na hora certa.

Segundo Born (2007) o objetivo final das empresas é atingir resultados. Para que estes resultados sejam atingidos é fundamental que a filosofia empresarial esteja definida e claramente divulgada para todos os colaboradores para que estes tenham uma visão exata do que a organização pretende. Para Gadiesh e Gilbert (2002), se a declaração corporativa for concebida e difundida de maneira adequada, todos os funcionários serão capazes de aproveitar oportunidades de negócios e fazer com que todos na organização busquem os mesmos objetivos.

Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 232) afirmam que, com a correta adequação da estratégia, é possível “descobrir novas fontes de valor e novas oportunidades”. E, desta forma, manter a empresa competitiva no mercado.

Assim, para que os resultados aconteçam é importante um adequado alinhamento à Filosofia Empresarial, pois esta ajuda as empresas a manter o foco estratégico, fomentando a flexibilidade entre gestores e funcionários, incentivando e impulsionando uma rápida resposta às oportunidades (GADIESH; GILBERT, 2002).

## 2.3 FILOSOFIA EMPRESARIAL

A Filosofia Empresarial faz parte de uma tomada de decisão das mais importantes em uma organização. Ela é formada pela visão, missão, valores e princípios, que servem para alavancar o rumo da empresa, proporcionando um “norte” para a empresa e, por isso, também é conhecida como norteadores estratégicos (BORN, 2007).

Toda empresa precisa de resultados. Este é seu objetivo principal. Sua sobrevivência depende do objetivo atingido. A busca de resultados começa no campo das ideias gerais já que o ser humano é um ser pensante. Pensar faz parte da natureza e isso inclui filosofar (MARIOTTI, H., 2006).

Para Matsushita (1984), a sobrevivência e crescimento de uma empresa sofrem influência do meio em que esta atua. Conhecer o espaço em que está inserida significa visualizar o seu futuro e criar um plano para chegar lá. Para isto, necessita alinhamento e esforço de todos da organização no sentido de se esforçarem pelo mesmo propósito, o que envolve atitudes éticas. Portanto, a definição dos valores e princípios orienta o comportamento das pessoas no caminho definido nas estratégias empresariais. E o equilíbrio está na missão da organização, que dita qual o seu foco, ou seja, para que a empresa existe. Hartmann (2006) entende que há uma relação direta com a filosofia. Tudo nasce no campo das ideias que são geradas pela teoria e prática. Esta construção de ideias nasce baseada em realidade atual e do passado construídas ao longo do tempo, formando a cultura da organização.

Assim, ao definir e divulgar sua filosofia, a empresa está definindo como será sua conduta.

Portanto, a definição da filosofia da empresa impacta diretamente na reação das partes interessadas, segundo Born (2007, p. 82):

A sociedade molda as crenças, valores e normas de modo que muitas vezes, mesmo inconscientemente, as pessoas definem uma visão de mundo. Essa visão de mundo é fundamental para a percepção de suas relações com as outras pessoas, com as empresas, com a sociedade, com a natureza e com o próprio universo.

Logo, é estratégico que todos os funcionários conheçam a filosofia empresarial, permitindo que cada pessoa possa tomar decisões que reforcem as dos demais. Para isso é necessário uma declaração que todos entendam. Deve ser simples, clara e sucinta. Deve funcionar como uma bússola guiando o rumo dos objetivos da empresa. Deve ser única para cada organização, pois se puder ser aplicada a qualquer outra empresa é sinal de que não é muito boa (COLLIS; RUKSTAD, 2008).

Quigley (1994) observa que a visão e a missão mostram claramente o que a organização pretende alcançar num futuro distante, previamente definido, permitindo que todos seus *stakeholders* tenham conceitos firmes do que é fundamental para a empresa, assegurando comportamentos e atitudes coerentes a esta busca. Dessa forma pode-se concluir que uma organização que tenha sua Filosofia Empresarial,

visão, missão, valores e princípios, claramente definidos, ampla e corretamente difundidos, poderá ter assegurada a participação ativa e motivada de todos que com ela se relacionem.

### 2.3.1 Visão

A construção do futuro de uma empresa inicia com um sonho bem elaborado passo a passo pelos seus dirigentes, que nada mais é do que a declaração de visão da mesma. “A declaração de visão, além de apontar o caminho para o futuro, faz com que você queira chegar lá. Representa as maiores esperanças e os mais expressivos sonhos da empresa” (TIFFANY; PETERSON, 1999, p. 52). É saber qual o valor que se quer oferecer ao cliente e lutar por ele.

Quigley (1994) afirma que a visão empresarial é a questão mais fundamental dos valores, aspirações e metas da empresa. Ela oferece um mapa para o futuro partindo de onde a organização se encontra no momento atual, clareando e atraindo a mente e corações de todos os seus membros.

Segundo Born (2007), a visão de uma organização deve deixar claro onde ela quer chegar. É muito mais do que um objetivo estratégico e deve superar a perspectiva temporal, não necessitando estabelecer prazos limites para sua obtenção, já que deve ser perseguida por todos que compõe a organização. Entende que a visão clara orienta, organiza e desafia.

O conceito de visão, para a FNQ (2011, p. 97) é: “estado que a organização deseja atingir no futuro. A explicitação da visão busca propiciar um direcionamento para a organização”.

Para Lima (2010, p. 64), “corresponde ao sonho da alta administração, como ela vê as situações de sobrevivência de sua organização após a definição dos cenários futuros do mercado e da concorrência. É a explicitação formal daquilo que a alta administração pretende realizar a longo prazo, e que serve como impulso para o desenvolvimento futuro da organização”.

“Uma definição de visão só pode obter o impacto desejado se for amplamente divulgada. Não deve ser vista como um documento confidencial, mas, sim, revelar a funcionários, clientes, acionistas e revendedores a natureza da empresa e as suas aspirações” (QUIGLEY, 1994, p. 55).

A imagem do que a empresa deseja alcançar deve ser compartilhada com todos os públicos e deve ser uma determinação assumida pelos líderes da mesma. O sucesso das decisões será expresso pelos clientes, que poderão aprovar ou não e podem com isso afetar o destino da organização (ALBRECHT, 1995).

Também para Lima (2010), a declaração de visão deve refletir o desejo de todos os colaboradores, sintetizada e elaborada pelos líderes da empresa e deve ser compartilhada com toda a equipe. Assim, é um aspecto importante para obter o apoio necessário quando de sua implantação.

“Uma visão e um plano estratégico que não sejam elaborados por escrito são inaceitáveis. Existe muito perigo de ambiguidade e ineficiência no uso dos recursos mais importantes da empresa” (QUIGLEY, 1994, p. 80).

Segundo Lima (2010), a declaração de visão de futuro deve ser escrita de tal forma que faça a diferença e motive todas as pessoas, para que se sintam envolvidas e tenham um motivo para lutar por ela. Deve ser abrangente de maneira que promova um crescimento amplo e ao mesmo tempo detalhada o suficiente evitando se perder em generalidades.

Mesmo que a declaração de visão contenha apenas algumas frases ou mesmo uma única frase, ela deve ser um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para as pessoas de dentro e de fora da empresa para qual direção a empresa está caminhando. É a bússola que dá direção para o futuro da empresa, portanto, é necessário que se dedique tempo a ela para ter a certeza de que realmente apontará para a direção que se deseja ir (TYFFANY e PETERSON, 1999).

Para tanto, propõe seguir etapas semelhantes à proposta na elaboração da declaração de valores, que são as seguintes:

- Selecionar um pequeno grupo de funcionários dedicados de vários níveis da empresa.

- Pedir ao grupo que releia a declaração de valores da empresa e revise a lista de envolvidos que têm algum interesse no negócio.

- Abrir um espaço para que as pessoas manifestem livremente as suas ideias.

A seguir, tem-se exemplos de declaração de visão de algumas empresas de sucesso (TYFFANY; PETERSON, 1999; VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001):

- Allstate Corporation: Ser a melhor no serviço aos nossos clientes, garantindo sua paz de espírito e enriquecendo sua qualidade de vida através de nossa parceria na gestão dos riscos que eles enfrentam.

- Applewood Café: Garantir que nossos clientes sempre voltem em busca de boa comida, serviço atencioso e clima agradável.

- Merck: Nosso negócio é preservar e melhorar a vida humana. Todas as nossas ações devem ser avaliadas com base em nosso sucesso em lograr este objetivo.

- Federal Express: Melhorar continuamente a qualidade para atingir 100% de pontualidade na entrega, 100% de precisão e 100% de satisfação do cliente.

- TAM: Ser a melhor companhia aérea do mundo.

- Apple: Somos todos parte da jornada para criar uma empresa extraordinária. Tudo que ainda pretendemos fazer jamais foi feito por qualquer outra empresa em escala tão ampla. Todo o pessoal da Apple deve ter uma visão tão clara quanto possível sobre nosso rumo.

- Itaú: Ser o banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo do marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.

- Coca-cola: Matando a sede do mundo.

- IBM: Alcançar e suplantar o crescimento em todos os segmentos da indústria de processamento de informações durante a próxima década.

O pressuposto é que a declaração de visão deve ser válida para 10 anos, porém podem acontecer mudanças de ambiente inesperadas tornando a declaração sem significado para a empresa. Nesta situação ela deve ser revista e atualizada. A declaração de visão só é útil na medida em que tem o poder de movimentar as pessoas para o futuro (TYFFANY; PETERSON, 1999).

Collins e Porras (2000) entendem que a visão de uma organização deve ser totalmente singular, seu objetivo é orientar e inspirar, não necessariamente diferenciar. Uma visão concebida de forma adequada torna-se fundamental e duradoura.

“A declaração de visão define os objetivos de médio e longo prazo da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar – geralmente em termos visionários – como a empresa quer ser vista pelo mundo” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 40).

Já Collins e Porras (2000) afirmam que as empresas visionárias não chegaram a esse patamar apenas por causa das suas declarações de visão. Elas também não cresceram somente por terem criado uma das declarações de visão, missão, valores e princípios ou metas de gerenciamento. Uma declaração pode ser uma etapa útil para tornar uma empresa visionária, mas é apenas uma das milhares de etapas de um processo infinidável de expressão das características fundamentais para as empresas terem sucesso.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) mostram que a visão pode funcionar como “sonho” ou “desafio estratégico”, trazendo muitos benefícios para a organização, tais como:

- Apoiar a parceria empresa/empregado na construção do futuro.
- Promover a inovação.
- Levantar uma “bandeira”.
- Funcionar como “bússola” para a equipe.

- Reduzir a dependência da empresa para com “gênios e líderes”.
- Tirar a empresa da “zona de conforto”.
- Motivar e inspirar a equipe.
- Orientar o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva.
- Orientar a “virada”.
- Mobilizar para os Programas de Qualidade.
- Complementar a Missão.
- Orientar os objetivos.
- Orientar os investimentos.

Portanto, diante do desafio de planejar em ambientes com cenários cada vez mais complexos e competitivos, a declaração de visão passou a ter importância fundamental na construção de futuro para as organizações, pois permite um direcionamento focado com o envolvimento de todas as partes interessadas (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

### **2.3.2 Missão**

O conceito de missão para a FNQ (2011, p. 95) é “razão de ser de uma organização, compreende as necessidades sociais a que ela atende e o seu foco fundamental de atividades”.

Para Lima (2010, p. 61):

A missão é o compromisso e dever da organização para com a sociedade. Razão de ser da organização, onde se explicita o que ela é hoje e quais as suas aspirações sob o ponto de vista abrangente de seus objetivos estratégicos em relação à sua competência básica. Linha comum que une os programas e as atividades de uma organização.

“A missão de uma organização representa seu papel em relação aos diferentes públicos com quem se relaciona” (BORN, 2007, p. 53).

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.85), missão é a “razão de existir da empresa no seu negócio”.

As organizações são fundadas com um propósito e mesmo que este mude com o tempo é fundamental que todos os *stakeholders* depreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

“Uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 95).

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.85) citam vários benefícios quando uma empresa define sua missão:

- Orienta a partida.
- Evita a armadilha do sucesso.
- Funciona como farol alto.
- Atrai, motiva e retém talentos.
- Orienta a formulação dos objetivos.
- Ajuda a aumentar a produtividade.

A missão deve refletir o propósito fundamental da empresa, principalmente o que fornecerá aos seus clientes. Deve ser uma breve descrição na qual define a razão de ser da organização (KAPLAN; NORTON, 2008).

Segundo Albrecht (1995, p. 62), “missão é uma declaração simples e convincente de como a empresa deve fazer negócios. Define quem são seus clientes, a premissa de valor que ela oferece a seus clientes e quaisquer meios especiais que usará para gerar valor para eles, de modo a conquistar seus negócios e mantê-los” (ALBRECHT, p. 62, 1995).

Quigley (1994, p. 42) afirma que a missão principal e o objetivo financeiro de longo prazo são elementos essenciais para a definição da missão expandida de qualquer empresa. As perguntas relativas à competência principal, que é a “galinha

dourada” e a segmentação do negócio devem ser feitas por todas as empresas, no entanto, não se pode aplicar a todas, por ter caráter e conteúdo exclusivos.

Da mesma forma, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.89) asseguram que “a missão deve ser a carteira de identidade da empresa e que uma empresa não é definida pelo seu nome e sim pela sua missão. A missão deve ser única e não pode servir para qualquer empresa, pois, se isso ocorrer, pode não trazer os benefícios esperados”.

Segundo Tyffany e Peterson (1999), a missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito do negócio. Para elaborar uma declaração de missão é importante responder uma pergunta básica “o que é sua empresa?”. A declaração de missão define “quem” e o “que” a empresa faz. Nela, é importante destacar as atividades realizadas, mercados nos quais a empresa compete, áreas geográficas em que a organização atua, quais as conquistas que almeja e, em especial, o que a diferencia dos concorrentes. Para os autores, no desenvolvimento da definição da missão é importante seguir alguns passos:

- Deve-se reunir um grupo de pessoas cujas responsabilidades abrangem atividades importantes dentro da organização.
- Preparar-se respondendo alguns questionamentos: que clientes, produtos ou serviços que a empresa pretende atender, qual o diferencial e quais benefícios serão ofertados aos clientes.
- Analisar a importância da elaboração da missão.
- Programar várias reuniões informais entre os participantes para conversar sobre o tema.
- Criar a missão, analisar e checar se estão de acordo com o pensamento do grupo.

Segundo Lima (2010), para redigir missão deve-se primeiramente descrever qual o valor que a organização gera para os clientes, a atividade-fim e o diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Também Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) enfatizam que na definição da missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas, tais como: “o que faz a empresa?”, “como ela faz?”, “onde ela faz?” e “com qual responsabilidade social?”.

A seguir, tem-se exemplos de declaração de missão de algumas empresas de sucesso (TYFFANY; PETERSON, 1999; VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001):

- Keystrokes Word Processing: Nossa missão é oferecer processamento de textos e serviços de computação gráfica rápidos e confiáveis; formar entre as empresas locais uma reputação de especialistas em processamento de textos na escolha de projetos de pequeno e grande portes.
- Divisão Saturn da General Motors: Comercializar veículos desenvolvidos e fabricados nos Estados Unidos, líderes mundiais em qualidade, custo e satisfação do cliente, através da integração de pessoas, tecnologia e sistemas empresariais, transferindo conhecimento, tecnologia e experiência a toda a General Motors.
- Cruz Vermelha Norte Americana: A missão da Cruz Vermelha Norte-Americana é melhorar a qualidade de vida humana; aumentar a autoconfiança e a preocupação com os outros; e ajudar as pessoas a evitar emergências, preparar-se para elas e enfrentá-las.
- Health Wise Chiropractic Services: Ajudar a melhorar a saúde e aumentar o bem estar de nossos pacientes, oferecendo quiroterapia profissional e atenta em uma atmosfera amistosa, competente e profissional.
- Ford: Nossa missão é atender às necessidades de transportes de nossos clientes, aprimorando nossos produtos e serviços, prosperando com a empresa e proporcionando retorno aos acionistas .
- Instituto Ayrton Senna: Organização sem fins lucrativos que, comprometida com a realidade brasileira, destina todos os direitos de uso de imagem do supercampeão a projetos sociais que cuidam de crianças e adolescentes, criando oportunidades de cidadania e dignidade.

- Elevadores Otis: Nossa missão é oferecer a todos os clientes um meio de locomoção a pequenas distâncias para pessoas e cargas, com um grau de confiança superior aos produtos oferecidos por empresas semelhantes no mundo inteiro.

- Intel: Fazer um excelente trabalho para nossos clientes, funcionários e acionistas, sendo um fornecedor preeminente de componentes para a indústria da computação.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.87) “não basta ter a missão atualizada. É necessário checar a consistência da missão face às tendências relevantes para o século XXI”, conforme abaixo:

- Globalização da concorrência.
- Capital intelectual valendo mais do que o capital financeiro.
- Virtualização do mundo.
- Diferenciação pela inovação.
- Tempo valendo mais que o dinheiro.
- Crescente consciência ambiental.
- Padronização de produtos.
- Concentração de empresas.
- Crescente violência social.
- Aumento do trabalho sem vínculo empregatício.
- Aumento da informalidade nas empresas.
- Crescente desregulamentação.
- Valorização do indivíduo.
- Valorização da qualidade de vida.

Para Albrecht (1995, p. 142), “O enunciado de missão indica como faremos negócios para realizar a visão.” Portanto, são conceitos distintos e ambos são

importantes. Como algumas empresas se confundem no momento de elaborarem as definições, o Quadro 1 demonstra as diferentes características entre os conceitos:

Diferenças entre Missão e Visão	
Missão	Visão
Inclui o negócio.	É o que se “sonha” no negócio.
É a “partida”.	É “aonde vamos”.
É a “carteira de identidade” da empresa.	É o “passaporte” para o futuro.
Identifica “quem somos”.	Projeta “quem desejamos ser”.
Dá o rumo à empresa.	Energiza a empresa.
É orientadora.	É inspiradora.
Foco do presente para o futuro.	Focalizada no futuro.
Vocação para a “eternidade”.	É mutável conforme os desafios.

**Quadro 1:** Diferenças entre missão e visão.

**Fonte:** Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 225).

Visão e missão são expressões que são mais empregadas nas declarações corporativas mesmo tendo significados distintos. Mesmo que a maioria dos autores se reporte essencialmente a esses dois termos, parece não haver consenso com relação a uma clara definição do que seja visão e missão e, também, se a visão é consequência da missão ou a sua determinante (BIGNETTI *et al.*, 2003).

### 2.3.3 Valores

Uma declaração de valores é um conjunto de crenças que orienta as atividades e operações de uma empresa e independe de seu porte. O alto escalão da empresa precisa mostrar na prática quais são seus valores fazendo com que as atitudes de todos os funcionários sejam coerentes com os valores da empresa (TIFFANY; PETERSON, 1999).

Também para Born (2007, p. 31), “os valores são os critérios de tomada de decisão que correm a organização de seu topo até sua base. Assim, determinam certa unidade de conduta que acaba por formar a cultura organizacional”.

Segundo Lima (2010, p. 31), valores são:

Conceitos de ética e de conduta adotados pelas pessoas e pelas organizações. São as regras pelas quais uma organização exorta seus membros a se comportarem de acordo com sua ordem, segurança e crescimento. É o conjunto dos elementos de referência de natureza ética, estética ou filosófica que orientam as suas escolhas a longo prazo e fundamentam as suas ações.

Quigley (1994, p. 17) define valores “como as regras ou diretrizes pelas quais uma empresa exorta seus membros a se comportar de acordo com sua ordem, segurança e crescimento”.

“Os valores da empresa prescrevem suas atitudes, comportamentos e caráter” (KAPLAN e NORTON, 2008, p. 39).

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 129), “o que define uma empresa são seus valores. Em cima deles é que se constroem as competências que a empresa precisa ter”.

Tiffany *et al.* (1999) enfatizam a importância de envolver todos os funcionários da empresa na elaboração da declaração de valores. Justificam que é frequente encontrar as melhores ideias no contato com pessoas de setores diferentes e de diversos níveis da empresa. Mesmo que isso implique em maior trabalho. Para criar uma declaração de valores bem elaborada sugerem que sejam seguidas as etapas a seguir:

- Selecionar três ou quatro grupos representativos de funcionários, incluindo um conjunto de pessoas de todos os níveis e áreas da organização.
- Reunir esses grupos formalmente durante um período curto para definir os valores que devem guiar o comportamento de todos os funcionários da empresa.
- Solicitar aos membros do grupo para criar uma lista breve dos valores que consideram mais importantes.
- Reunir em uma lista e criar uma ordem de prioridade para todos os valores sugeridos.
- Criar uma declaração que inclua os valores mais representativos e solicitar que o grupo revise e ratifique a declaração de valores.

Quando uma organização possui um sólido conjunto de valores e seus líderes respeitam esses valores em todas as suas atitudes, todas as demais pessoas na empresa percebem que nela existe uma cultura significativa, real e central. Os valores centrais são fundamentais e devem guiar o comportamento diário de cada um na organização e são essenciais para que a empresa possa atingir sua missão e, portanto, a concretização da visão (ALBRECHT, 1995).

### 2.3.4 Princípios

Para Lima (2010, p.31), princípios “são frases que traduzem e clarificam os valores, de modo a que sejam conhecidos e praticados por todos os membros da organização, incorporando-se à sua cultura de forma significativa, duradoura e factível”.

As empresas que tomam decisões baseadas em um conjunto de princípios coerentes e integrados tem maior probabilidade de terem êxito a longo prazo. Os princípios funcionam como base em qualquer organização (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Segundo Collins e Porras (2000), a empresa não deve perguntar em quais princípios acredita e, sim, perguntar em quais princípios acredita “de fato” e defendê-los com paixão.

Os princípios são balizadores nos processos decisórios das organizações. Porém, “não basta os princípios serem explicitados e divulgados. É necessário que sejam plenamente respeitados para que a empresa não pague caro por essa atitude”. Destacam, também, que “os princípios só serão úteis se forem efetivamente praticados por todos na empresa. E, para que sejam assimilados, os princípios devem ser poucos e redigidos de forma clara e concisa.” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 140).

Algumas empresas confundem valores com princípios, porém, eles diferem entre si. Valores são conceitos de ética e conduta e princípios traduzem e clarificam os valores (LIMA, 2010).

Para Covey (2003), são os princípios que verdadeiramente governam. Valores implicam em comportamentos de determinadas situações, crenças subjetivas, valores sociais, normas culturais ou verdades relativas, e, princípios, entende, são mais absolutos. Vê uma clara diferença entre ambos. As organizações são guiadas pelos valores em que acreditam, mas estes não são necessariamente éticos ou centrados em princípios.

Considerando que princípios são frases que traduzem e clarificam os valores da empresa, apresenta-se o Quadro 2 como exemplo de valores e princípios:

Valores	Princípios
Associado	Priorizar o atendimento ao associado e valorizar sua participação ativa na atuação da Câmara.
Público	Orientar suas atividades para atender às expectativas e necessidades dos associados, da classe empresarial e da comunidade.
Internacionalização	Trabalhar pela plena integração do país no contexto internacional.
Livre iniciativa e livre comércio	Defender a livre iniciativa e o livre comércio, respeitados os interesses superiores do país.
Ética	Pautar suas ações pelos princípios da ética.
Parcerias	Estabelecer parcerias com instituições governamentais, organismos internacionais e entidades de classe.
Qualidade	Assegurar a qualidade de suas atividades e serviços na busca permanente da excelência.
Imagen	Zelar pela boa imagem da instituição é dever dos associados, dirigentes e funcionários.
Organização	Atuar de maneira planejada, organizada e profissional, e valorizar seus colaboradores.

**Quadro 2:** Valores e princípios da Câmara Internacional de Comércio do Brasil.

**Fonte:** Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 176).

Valores e princípios, quando elaborados e praticados adequadamente, trazem benefícios às organizações criando diferencial competitivo, balizando o processo decisório, orientando o comportamento, balizando estratégias, orientando o recrutamento, a seleção e o treinamento, fundamentando a avaliação no sentido de reconhecer e valorizar pessoas (VASCONCELOS FILHOS; PAGNONCELLI, 2001).

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Neste capítulo são apresentados o método e as técnicas utilizados para o estudo das abordagens de filosofia empresarial. Este capítulo descreve como o projeto será realizado e deve distinguir o delineamento da pesquisa e a técnica de coleta e análise de dados que será utilizada.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O tipo de pesquisa utilizada nesta monografia é de natureza qualitativa baseada em estudo teórico com pesquisa bibliométrica.

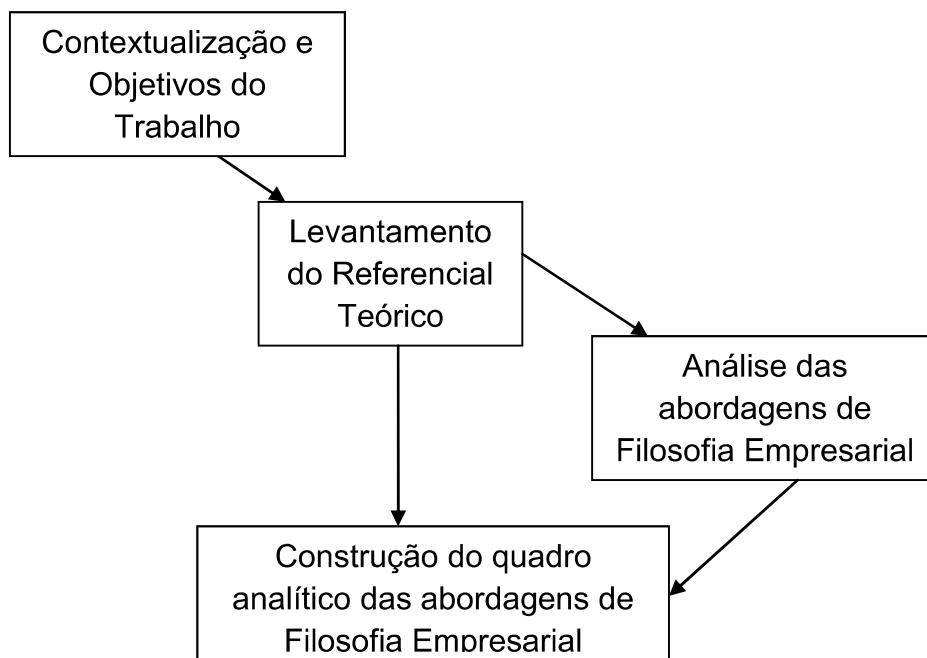
Gil (2010) afirma que as pesquisas qualitativas têm como objetivo oferecer maior familiaridade com o problema, cujo intuito é torná-lo mais explícito ou estabelecer hipóteses. Pode-se dizer que o objetivo principal destas pesquisas é o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, possibilitando considerar os mais variados aspectos em relação ao fato estudado.

Marconi e Lakatos (2010) citam que o estudo teórico ou pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia disponível em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, sites etc. O objetivo deste tipo de pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito ou dito sobre determinado assunto.

Para Marconi e Lakatos (2010, p.185), a bibliografia relacionada “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente” e tem por finalidade permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”. Desta forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas propicia

a análise sobre um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Segundo Roesch (2009), a pesquisa qualitativa é adequada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos. Entretanto, não é apropriada para avaliar os resultados de planos ou programas. O projeto do trabalho de pesquisa que será desenvolvido pela pesquisadora é apresentado na figura a seguir.



**Figura 1:** Projeto do trabalho de pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizados livros, artigos acadêmicos e matérias publicadas na imprensa especializada.

A pesquisa dos dados referentes às declarações corporativas das 500 maiores empresas da Região Sul foi realizada pelo acesso ao website das empresas. Inicialmente as empresas foram estratificadas por estado - RS, SC e PR - e por setor de atuação. Foi acessado o website de cada uma das 500 empresas e

verificado, por análise textual, se constava no mesmo a declaração da visão, missão, valores e princípios. Numa primeira etapa foram identificadas, também por análise textual da redação da filosofia expressa, quais palavras constavam em cada componente da filosofia empresarial. Na etapa seguinte, foram selecionados os termos mais citados para construção da análise, com a utilização de matrizes dinâmicas do software Excel.

### **3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS**

A partir dos dados obtidos verificou-se quais empresas possuem algum tipo de declaração corporativa em seu *website* e quais as palavras-chave são mais citadas, por estado e setor aos quais pertencem.

A análise de dados consiste em reduzir as dificuldades de interpretações com uma estratégia a ser escolhida pela pesquisadora (YIN, 2010).

Para Marconi e Lakatos (2010, p.48), a primeira etapa da análise e da interpretação é a crítica do material bibliográfico, sendo considerado um juízo de valor sobre determinado material científico. A segunda, terceira e quarta etapas, respectivamente, decomposição dos elementos essenciais e sua classificação, generalização e análise crítica, correspondem às três etapas da análise de dados.

A interpretação determina a comprovação ou contestação das proposições, mas ambas só podem acontecer com base nos dados coletados. Precisa-se considerar que os dados por si só nada dizem, é necessário que o cientista os interprete (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Desta forma, após o levantamento da bibliografia pertinente, foi realizada uma análise da redação da Filosofia Empresarial das empresas pesquisadas, de modo a identificar quais as expressões predominantes.

Os dados coletados foram tabulados com estatística descritiva para facilitar sua análise.

### **3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

O pressuposto nos dias atuais é de que a internet é uma ferramenta poderosa, podendo ser usada de forma eficaz para atingir o público alvo, porém, percebeu-se que está sendo utilizada de forma inadequada por algumas organizações, que poderiam explorá-la de forma muito mais eficaz.

Desta forma, a busca pelos dados foi exaustiva tendo em vista *websites* confusos, mal-elaborados, com informações difíceis de serem localizadas. Keen (2009) entende que há um impacto destrutivo da revolução digital na cultura, economia e valores. Há muita mediocridade sendo postada na internet por usuários que a usam de forma indiscriminada com motivos meramente pessoais para autopromoção. Instituições tradicionais que são fontes confiáveis de informação, como jornais e revistas, estão sofrendo as consequências na medida em que estão sendo substituídas por informações gratuitas, de fontes anônimas e não confiáveis, na internet.

Entretanto, os dados secundários podem não ser exatos ou podem não estar completamente atualizados ou confiáveis. Segundo Malhotra (2001, p.128) “os objetivos, a natureza e os métodos usados para coletar os dados secundários podem não ser adequados à situação atual”.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo das declarações corporativas realizou-se pela análise dos dados pesquisados no *website* das 500 maiores empresas da Região Sul, tendo sido possível obter as informações necessárias para atingir os objetivos deste trabalho. Estas empresas estão distribuídas em 37 setores distintos da economia.

Para análise dos dados, inicialmente foi levantada a quantidade de empresas que possuem alguma forma de declaração de filosofia empresarial, apresentada em seu *website*, conforme apresentado no Quadro 3.

ESTADO	NÚMERO DE EMPRESAS	FILOSOFIA EMPRESARIAL		% SIM
		SIM	NÃO	
RS	205	132	73	64,39
SC	117	63	54	53,85
PR	178	91	87	51,12
TOTAL	500	286	214	57,20

**Quadro 3:** Empresas que possuem filosofia empresarial declarada no *website*.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Observa-se que das 500 empresas pesquisadas, 286 possuem algum tipo de declaração, o que corresponde a um percentual de 57,20%. O RS possui o maior número de empresas no *ranking* das 500 maiores, totalizando 205, e, destas, 132 têm alguma forma de filosofia empresarial declarada no *website*, totalizando 64,39%. Em segundo lugar aparece o PR, com 178 empresas participando do *ranking*, das quais 91 declaram algum tipo de filosofia empresarial, totalizando 51,12%. Em terceiro lugar no *ranking* está SC, com 117 empresas participantes, sendo que 63 delas têm filosofia empresarial declarada, num total de 53,85%.

A seguir verificou-se com qual frequência aparecem expressos, de alguma forma, visão, missão, valores e princípios, conforme demonstrado no Quadro 4. Nota-se que, do total das empresas, as que têm filosofia empresarial declarada correspondem a 57,20% das empresas pesquisadas.

ESTADO	RS		SC		PR	
	Filosofia Empresarial	Citações	%	Citações	%	Citações
Visão	88	42,93	47	40,17	56	31,46
Missão	125	60,97	59	50,43	82	46,06
Valores	100	48,78	47	40,17	53	29,78
Princípios	40	19,51	19	16,24	23	12,92

**Quadro 4:** Frequência de expressões de filosofia empresarial declaradas no website.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Nesta etapa buscou-se a frequência de citações na visão, missão, valores ou princípios, também distinguidos por estados, e mostrou que o número de citações foi em maior número nas declarações da “missão” nos três estados pesquisados.

No RS verificou-se que há referência à missão em 125 empresas, ou seja, 60,97%, seguido por “valores”, com citação em 100 empresas, o que totaliza 48,78%. Na sequência aparece “visão”, em 88 empresas e 42,93%, e finalmente “princípios”, com citações em 40 empresas, 19,51%.

Em SC, “missão” teve 59 citações e 50,43%, e “visão” e “valores” constam com 47 citações e mesmo percentual de 40,17%, e “princípios” foi citado por 19 empresas, com percentual de 16,24%.

No PR localizou-se 82 citações sobre “missão”, com percentual de 46,06% das empresas pesquisadas, seguido pela “visão” com 56 citações e percentual de 31,46%, depois “valores” com 53 empresas e percentual de 29,78% e, por último, “princípios”, com 23 citações e percentual de 12,92% das empresas.

Para possibilitar a análise dos atributos-chave buscou-se quais palavras foram mais citadas pelas empresas nas declarações de suas visão, missão, valores e princípios. Os Quadros 5, 6 e 7 apresentam a seleção de palavras mais citadas nos estados RS, SC e PR, respectivamente.

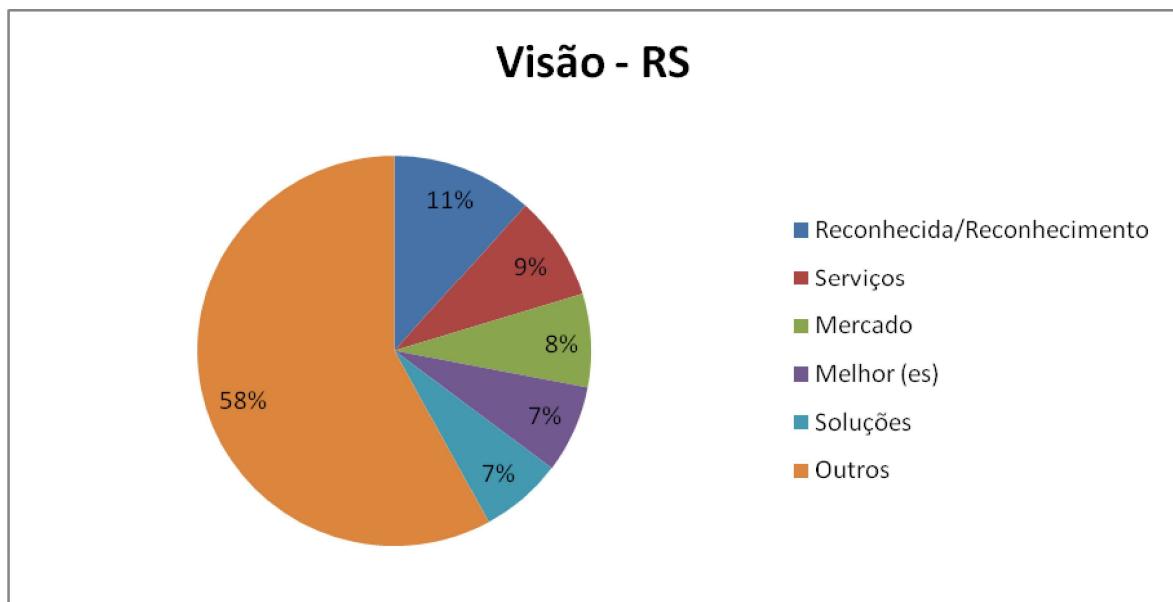
RS	VISÃO	MISSÃO	VALORES	PRINCÍPIOS
Palavras-chave	Citações	Citações	Citações	Citações
Acionistas	3	23	7	8
Ambiente	1	6	8	8
Cliente	9	45	41	21
Comprometimento	0	4	22	8
Compromisso/Comprometida	4	7	30	16
Comunidade	4	17	16	10
Contribuindo	2	6	1	0
Desenvolvimento	10	23	18	12
Energia	5	8	2	2
Ética	3	5	52	20
Excelência	13	17	23	9
Fornecedor	3	6	10	9
Meio	3	2	5	5
Meio Ambiente	1	9	13	10
Melhor (es)	15	10	7	6
Mercado	16	20	5	3
Necessidade	1	10	5	5
Produto	10	36	9	9
Qualidade	12	42	34	13
Reconhecida/Reconhecimento	24	2	5	2
Respeito	1	0	35	21
Responsabilidade	2	11	33	14
Responsabilidade Social	1	8	16	5
Resultados	4	7	26	10
Serviços	18	29	10	6
Sociedade	8	15	6	7
Soluções	14	39	9	3
Sustentável/Sustentabilidade	9	14	18	9
Tecnologia	4	13	10	9
Valor	1	12	7	8
Valorização dos Colaboradores	6	37	52	30

**Quadro 5:** Palavras mais citadas no RS.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

No levantamento das palavras mais citadas no RS e que mais se destacaram na declaração da “visão”, nas 88 empresas que a declararam, foram as seguintes: Reconhecida/reconhecimento (24 – 11,6%), serviços (18 – 8,7%), mercado (16 – 7,8%), melhor(es), (15 – 7,2%) e soluções (14 – 6,8%).

A Figura 2 sintetiza estas informações:

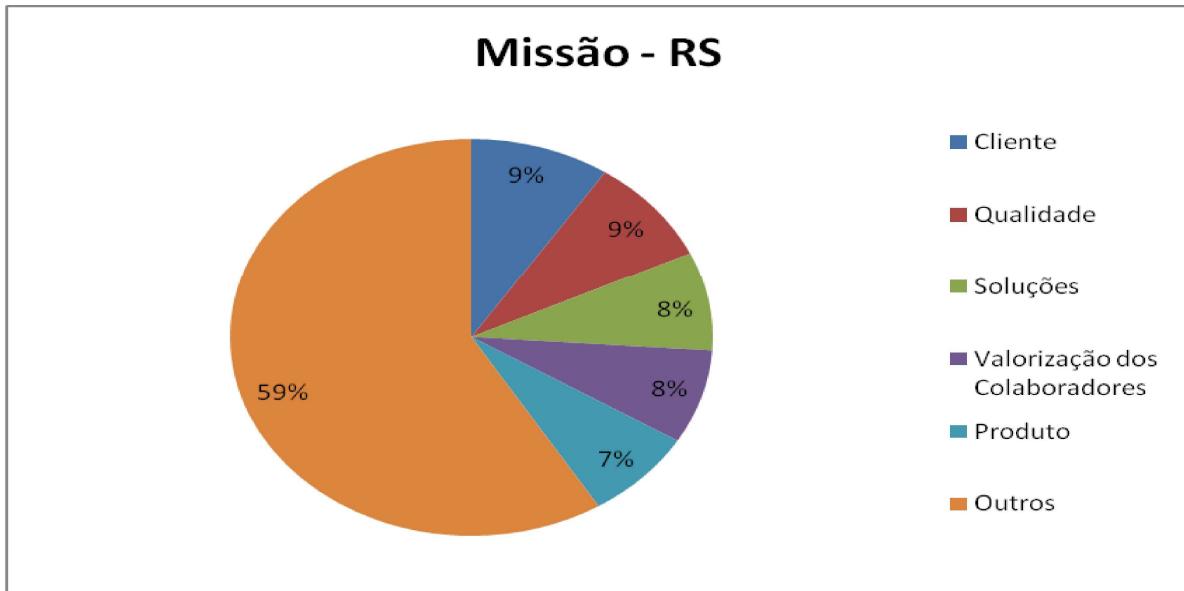


**Figura 2:** Palavras-chave da visão nas empresas do RS.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

Já em “missão”, das 125 citações, foram encontradas com mais frequência as palavras cliente (45 – 9,3%), qualidade (42 – 8,7%), soluções (39 – 8,0%), valorização dos colaboradores (37 – 7,7%) e produto (36 – 7,4%).

A Figura 3 sintetiza estas informações:

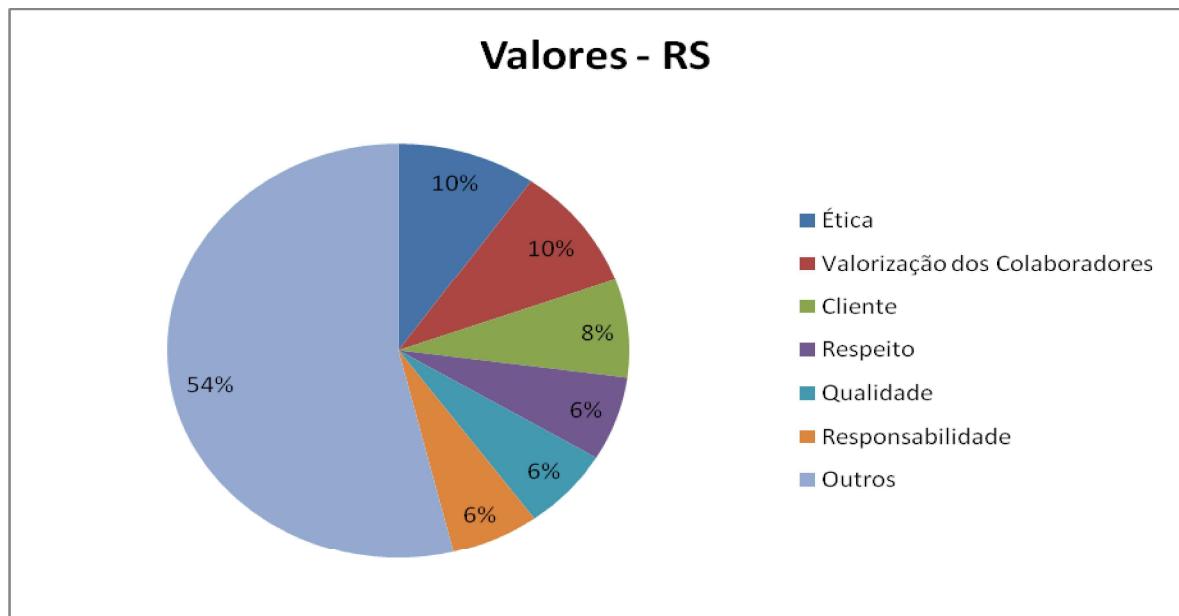


**Figura 3:** Palavras-chave da missão nas empresas do RS.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

Em “valores”, das 100 mais citadas localizou-se em maior número ética e valorização dos colaboradores (52 – 9,8%), cliente (41 – 7,7%), respeito (35 – 6,5%), qualidade (34 – 6,3%) e responsabilidade (33 – 6,1%).

A Figura 4 sintetiza estas informações:

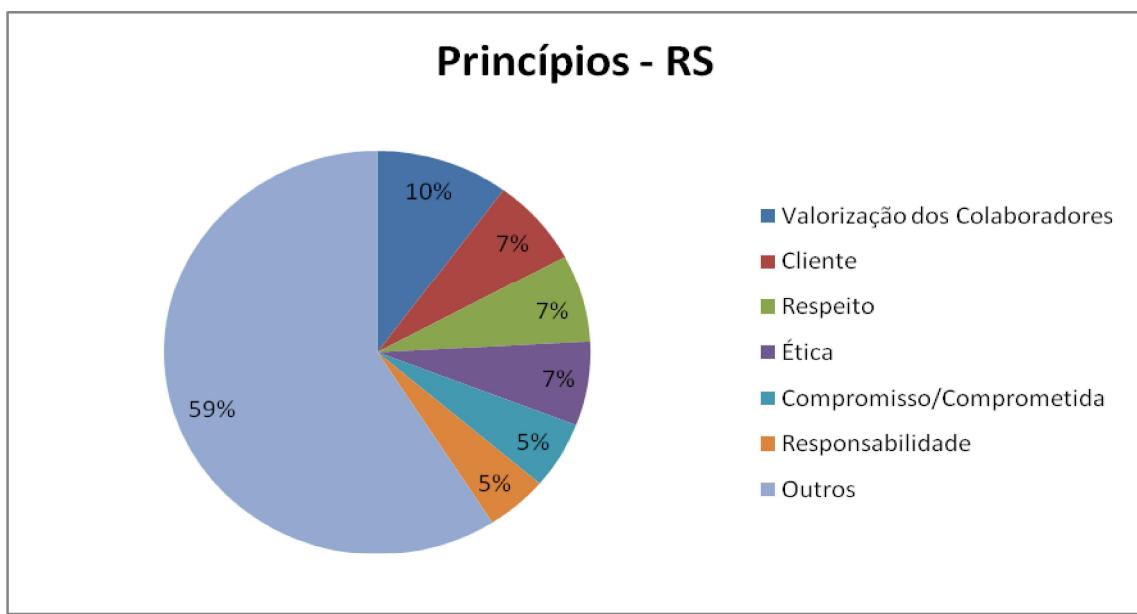


**Figura 4:** Palavras-chave dos valores nas empresas do RS.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

No componente “princípios” as palavras mais citadas entre as 40 foram valorização dos colaboradores (30 – 10%), cliente e respeito (21 – 7,0%), ética (20 – 6,7%), compromisso/comprometida (16 – 5,3%) e responsabilidade (14 – 4,7%).

A Figura 5 sintetiza estas informações:



**Figura 5:** Palavras-chave dos princípios nas empresas do RS.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

Na sequência, abordou-se, no Quadro 6, SC.

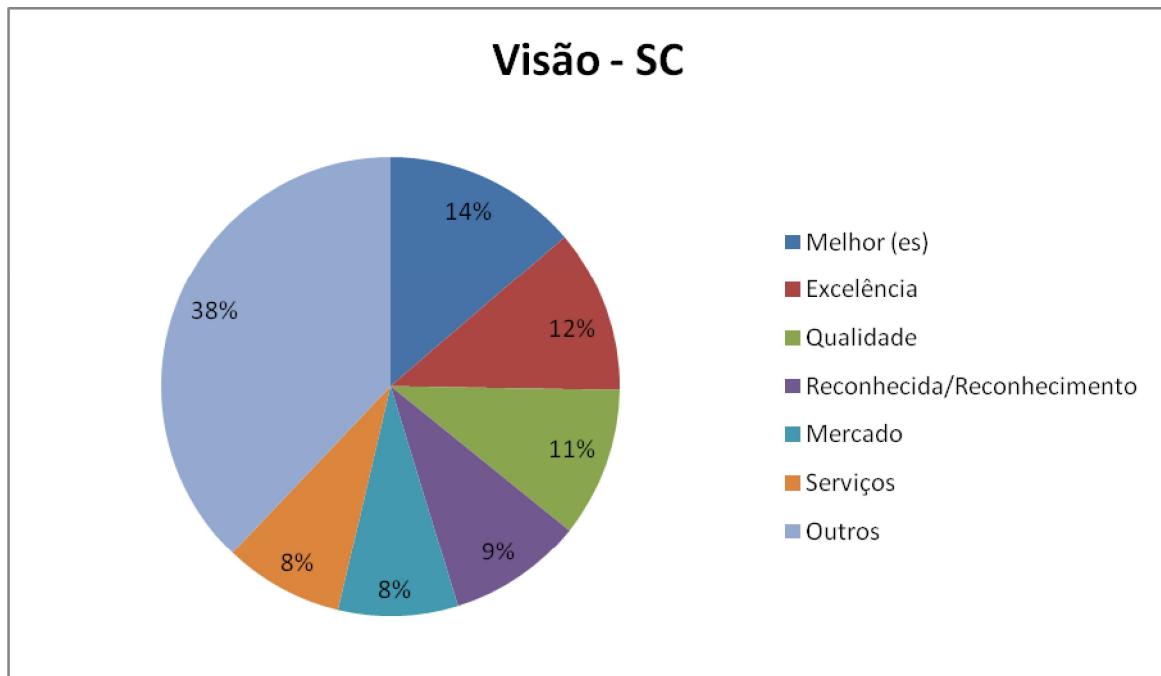
SANTA CATARINA	VISÃO	MISSÃO	VALORES	PRINCÍPIOS
Palavras-chave	Citações	Citações	Citações	Citações
Acionistas	0	9	4	1
Ambiente	0	1	2	1
Cliente	2	23	14	7
Comprometimento	1	0	12	3
Compromisso/Comprometida	1	3	8	10
Comunidade	0	7	4	3
Contribuindo	1	3	0	0
Desenvolvimento	4	14	9	7
Energia	6	6	0	1
Ética	0	4	25	8
Excelência	11	4	7	3
Fornecedor	4	5	4	2
Meio	0	3	1	0
Meio Ambiente	0	6	11	5
Melhor (es)	13	7	4	7
Mercado	8	7	1	2
Necessidade	0	5	3	3
Produto	6	16	3	6
Qualidade	10	18	12	6
Reconhecida/Reconhecimento	9	0	1	1
Respeito	0	3	17	6
Responsabilidade	0	3	6	3
Responsabilidade Social	0	2	4	0
Resultados	2	3	9	5
Serviços	8	9	3	3
Sociedade	0	9	2	2
Soluções	4	9	0	0
Sustentável/Sustentabilidade	3	11	8	3
Tecnologia	2	5	2	3
Valor	0	9	3	1
Valorização dos Colaboradores	0	17	28	10

**Quadro 6:** Palavras mais citadas em SC.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

No estado de SC o componente “visão” obteve 47 citações distribuídas da seguinte forma: Com o maior número de citações a palavra melhor(es) (13 – 13,7%), seguida de excelência (11 – 11,6%), qualidade (10 – 10,7%), reconhecida/reconhecimento (9 – 9,4%) e mercado e serviços (8 – 8,4%).

A Figura 6 sintetiza estas informações:

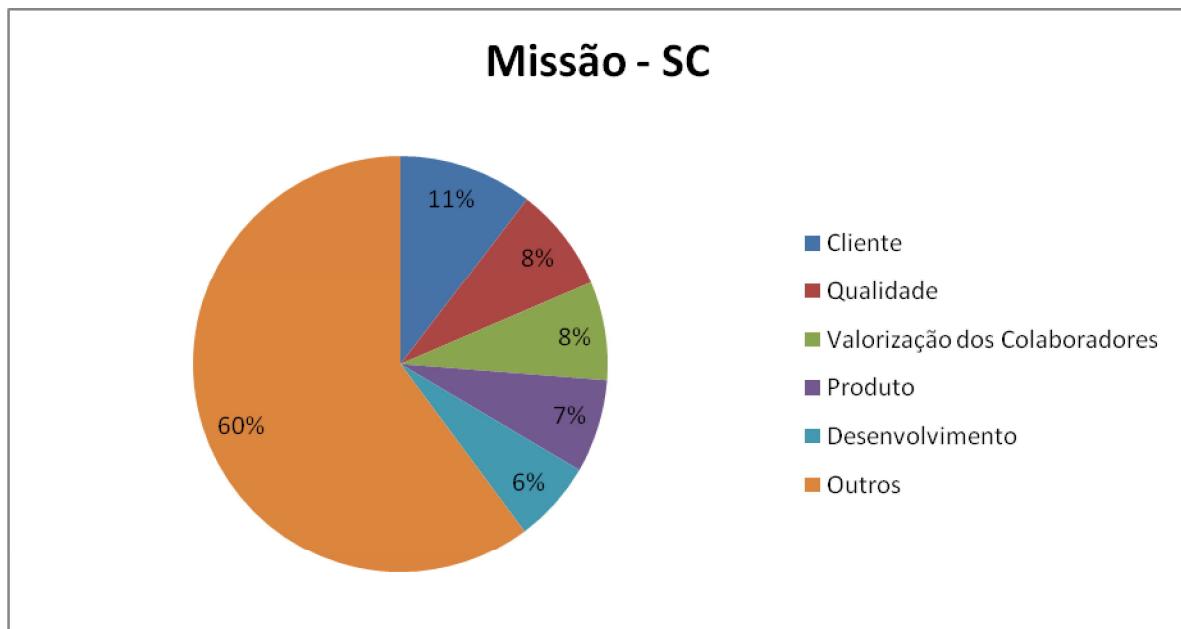


**Figura 6:** Palavras-chave da visão nas empresas de SC.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

Das 59 citações encontradas na “missão” a palavra com maior número de citações foi cliente (23 – 10,6%), seguida por qualidade (18 – 8,1%), valorização dos colaboradores (17 – 7,8%), produto (16 – 7,2%) e desenvolvimento (14 – 6,3 %) e sustentável/sustentabilidade (11 – 5,0%).

A Figura 7 sintetiza estas informações:

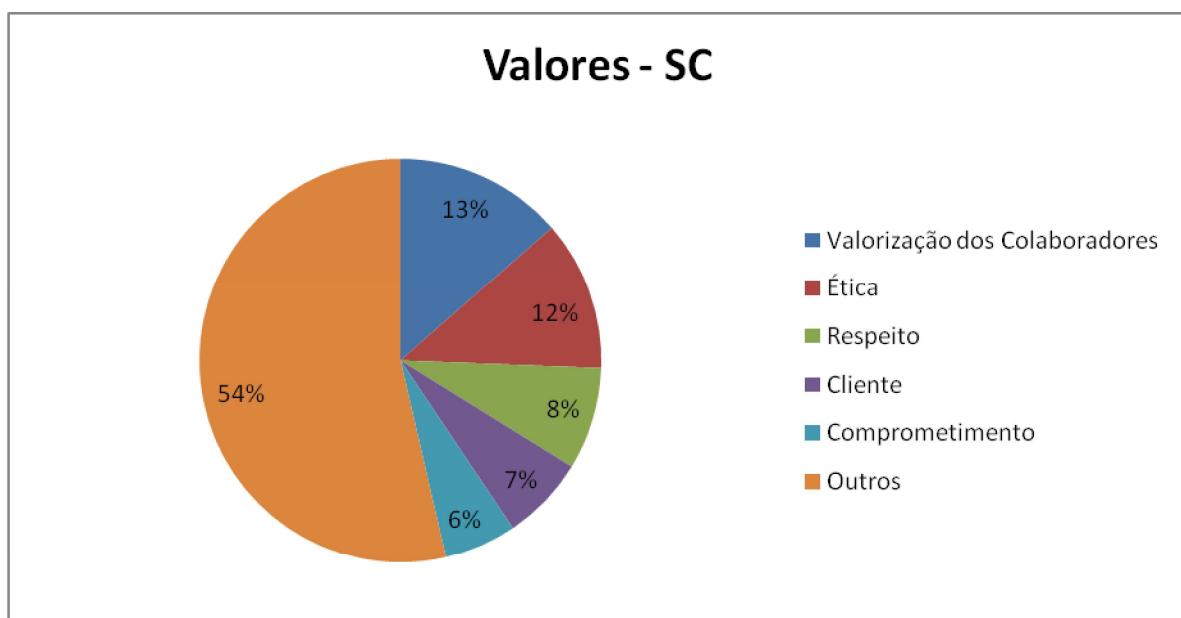


**Figura 7:** Palavras-chave da missão nas empresas de SC.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

No componente “valores” localizou-se 47 citações distribuídas da seguinte forma: Valorização dos colaboradores (28 – 13,4%), ética (25 – 12,0%), respeito (17 – 8,2%), cliente (14 – 6,8%) e comprometimento (12 – 5,8%).

A Figura 8 sintetiza estas informações:

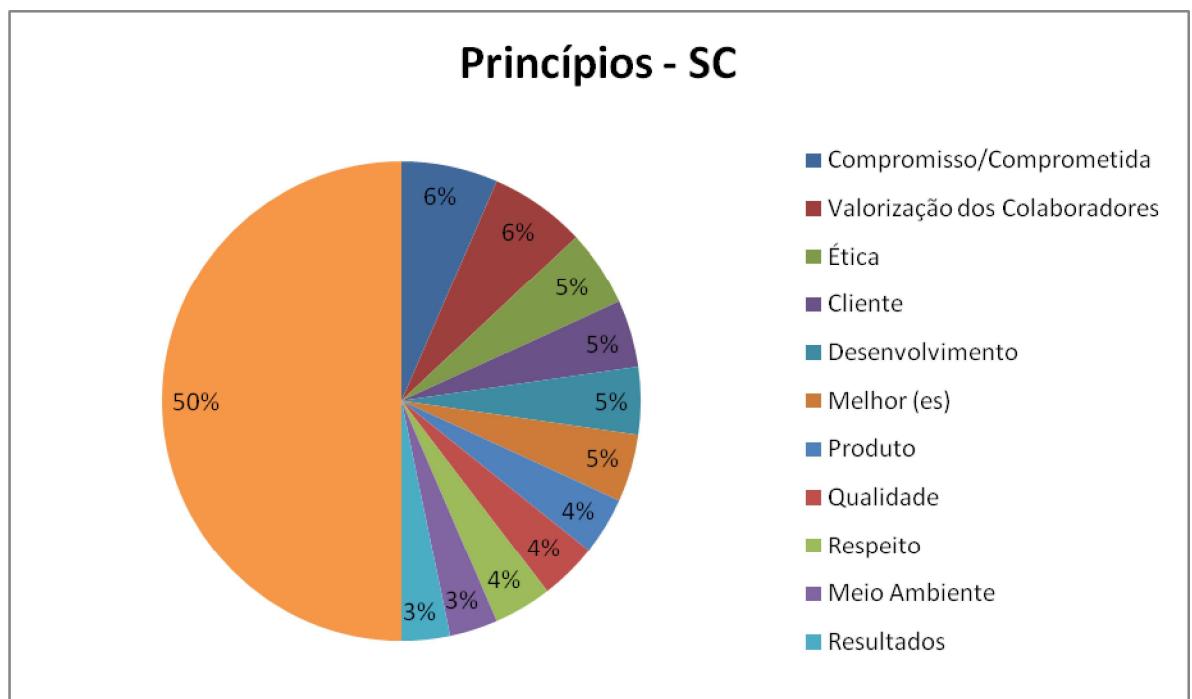


**Figura 8:** Palavras-chave dos valores nas empresas de SC.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

As 19 citações em “princípios” estavam assim distribuídas: Compromisso/comprometida e valorização dos colaboradores (10 – 8,9%), ética (8 – 7,1%), cliente, desenvolvimento e melhor(es) (7 – 6,2%), produto, qualidade e respeito (6 – 5,3 %) e meio ambiente e resultados (5 – 4,4%).

A Figura 9 sintetiza estas informações:



**Figura 9:** Palavras-chave dos princípios nas empresas de SC.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

O Quadro 7 mostra as citações obtidas no PR.

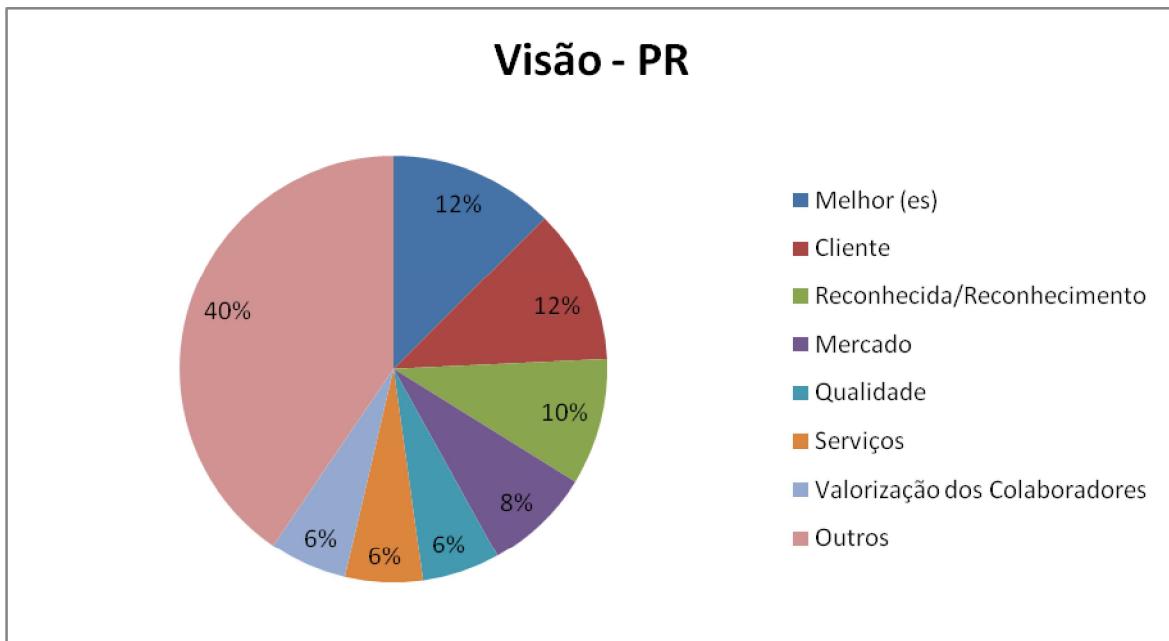
PR	VISÃO	MISSÃO	VALORES	PRINCÍPIOS
Palavras-chave	Citações	Citações	Citações	Citações
Acionistas	3	17	2	1
Ambiente	1	0	0	3
Cliente	16	34	17	11
Comprometimento	0	2	11	3
Compromisso/Comprometida	2	3	6	7
Comunidade	5	10	2	7
Contribuindo	1	6	0	2
Desenvolvimento	2	20	4	6
Energia	1	10	0	0
Ética	2	4	16	5
Excelência	7	14	7	4
Fornecedor	3	4	1	1
Meio	0	1	0	3
Meio Ambiente	1	10	7	6
Melhor (es)	17	4	2	3
Mercado	11	8	1	1
Necessidade	0	8	2	3
Produto	4	17	1	2
Qualidade	8	22	11	5
Reconhecida/Reconhecimento	13	0	0	1
Respeito	1	2	23	9
Responsabilidade	1	4	18	7
Responsabilidade Social	0	4	8	2
Resultados	3	0	8	5
Serviços	8	22	1	3
Sociedade	2	8	2	3
Soluções	6	18	2	4
Sustentável/Sustentabilidade	2	6	3	3
Tecnologia	3	10	2	1
Valor	5	8	2	1
Valorização dos Colaboradores	8	30	12	16

Quadro 7: Palavras mais citadas no PR.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No componente “visão” foram localizadas 56 citações assim distribuídas: Melhor(es) (17 – 12,5%), cliente (16 – 11,8%), reconhecida/reconhecimento (13 – 9,6%), mercado (11 – 8,0 %) e qualidade e serviços e valorização dos colaboradores (8 – 6,0%).

A Figura 10 sintetiza estas informações:

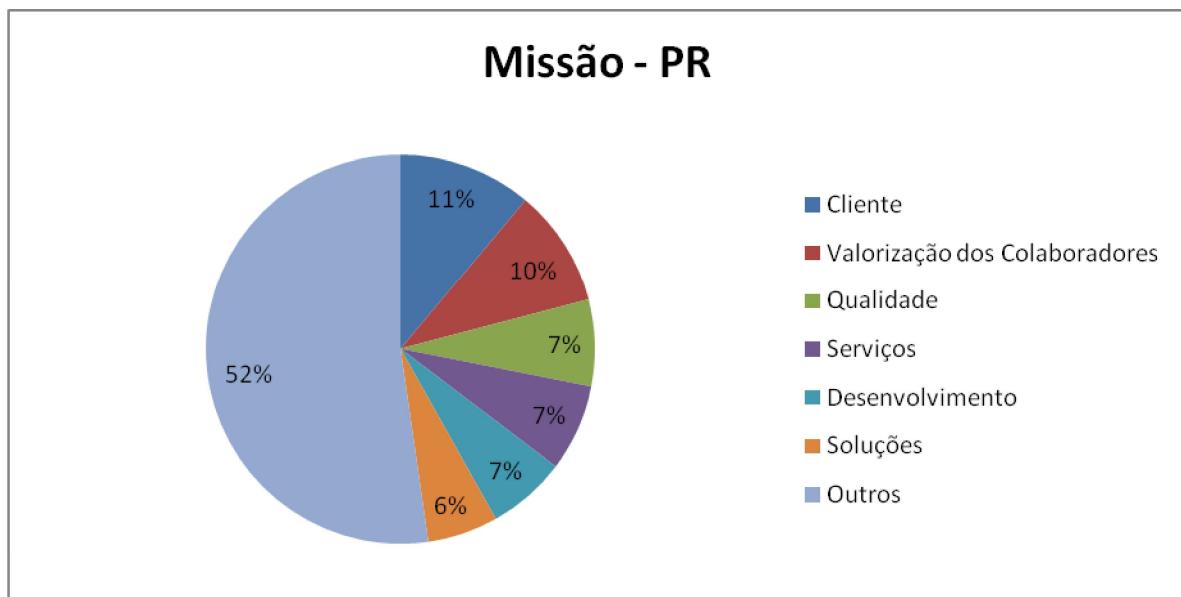


**Figura 10:** Palavras-chave da visão nas empresas do PR.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Nas 82 citações em “missão” foram localizados os seguintes números: Cliente (34 – 11,1%), valorização dos colaboradores (30 – 9,9%), qualidade e serviços (22 – 7,1%), desenvolvimento (20 – 6,7%) e soluções (18 – 5,9%).

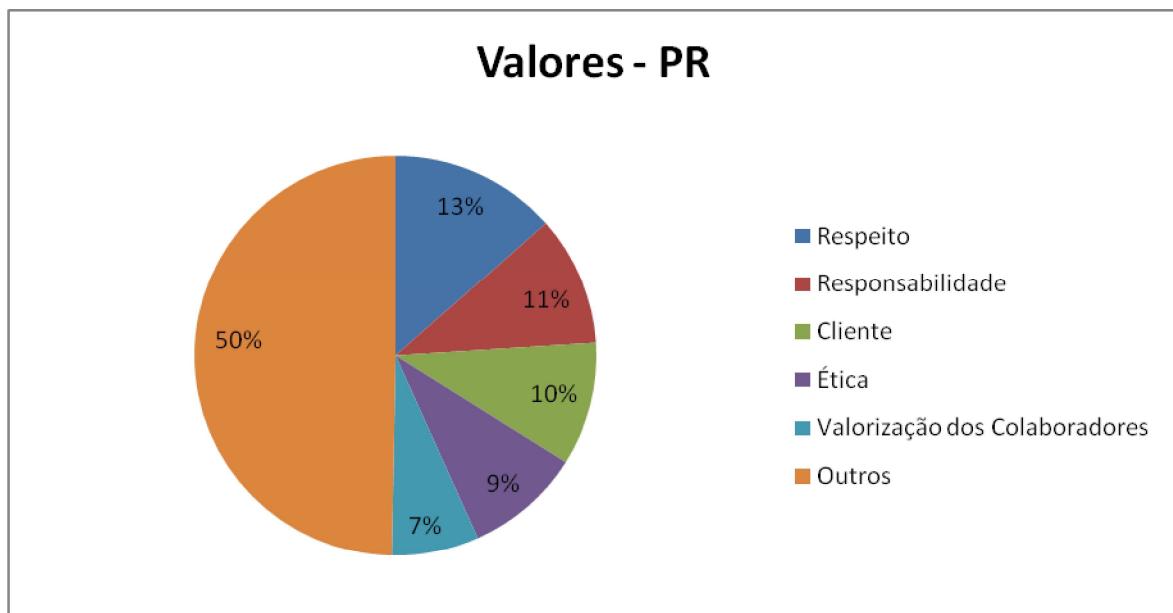
A Figura 11 sintetiza estas informações:



**Figura 11:** Palavras-chave da missão nas empresas do PR.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

No componente “valores” foram encontradas 53 citações. Maior número para respeito (23 – 13,4%), seguido por responsabilidade (18 – 10,6%), cliente (17 – 10,0%), ética (16 – 9,3%), valorização dos colaboradores (12 – 7,0%). A Figura 12 sintetiza estas informações:

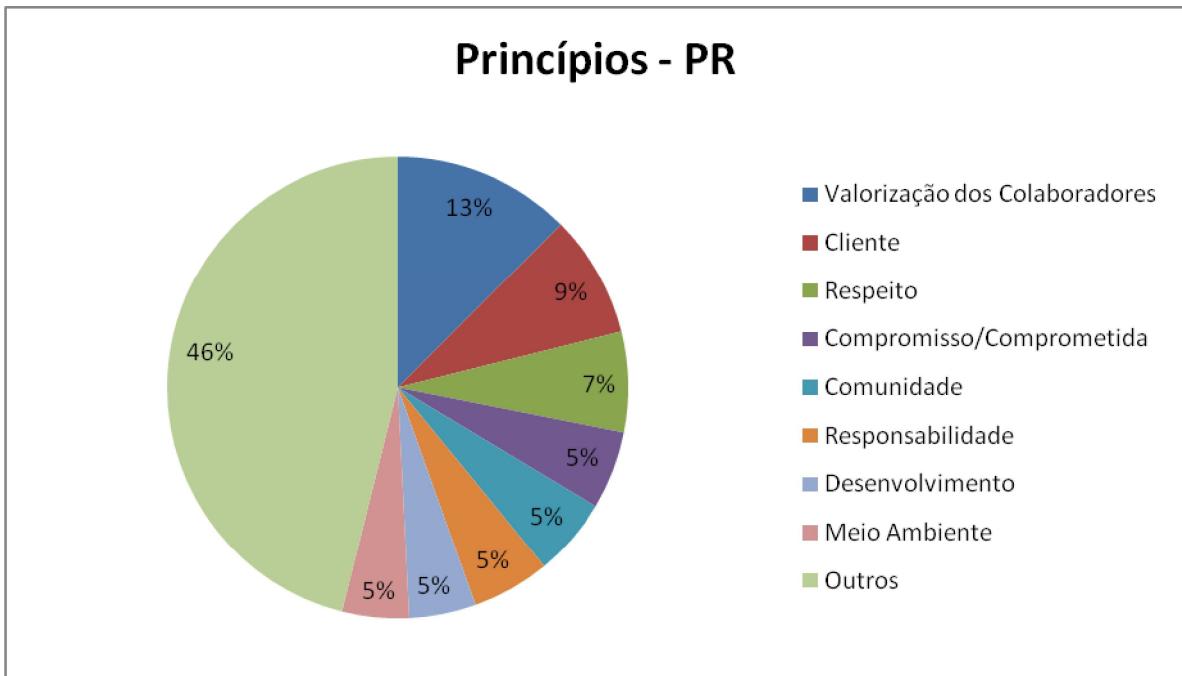


**Figura 12:** Palavras-chave dos valores nas empresas do PR.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora

Em “princípios” o número de citações foi de 23 e da seguinte forma: Valorização dos colaboradores (16 – 12,6%), cliente (11 – 8,7%), respeito (9 – 7,0%), compromisso/comprometida, comunidade, responsabilidade (7 – 5,4%), desenvolvimento e ambiente (6 – 4,8 %).

A figura 13 sintetiza estas informações:



**Figura 13:** Palavras-chave dos princípios nas empresas do PR.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Verificou-se as palavras-chave dos 3 estados que compõe a Região Sul, RS, SC e PR. Das 500 empresas pesquisadas localizou-se algum tipo de Filosofia Empresarial declarada em 286.

No componente “visão” as palavras mais citadas foram reconhecida/reconhecimento (46 – 16,08%), melhor(es) (45 – 15,73%), mercado (35 – 12,24%), Serviços (34 – 11,89%), excelência (31 – 10,84%).

Em “missão” localizou-se em primeiro lugar, com destaque, a palavra cliente (104 – 36,36%), na sequência, valorização dos colaboradores (84 – 29,37%), qualidade (82 – 28,67%), produto (69 – 24,13%) e soluções (66 – 23,08%).

Em “valores” duas palavras mais citadas se destacaram entre as demais. Ética (93 – 32,52%) e valorização dos colaboradores (92 – 32,17%), seguidas de respeito (75 – 26,22%), cliente (72 – 25,17%), qualidade e responsabilidade (57 – 19,93%).

Em “princípios” as mais citadas foram valorização dos colaboradores (56 – 19,58%), cliente (39 – 13,64%), respeito (36 – 12,59%), compromisso/comprometida e ética (33 – 11,54%) e desenvolvimento (25 – 8,74%).

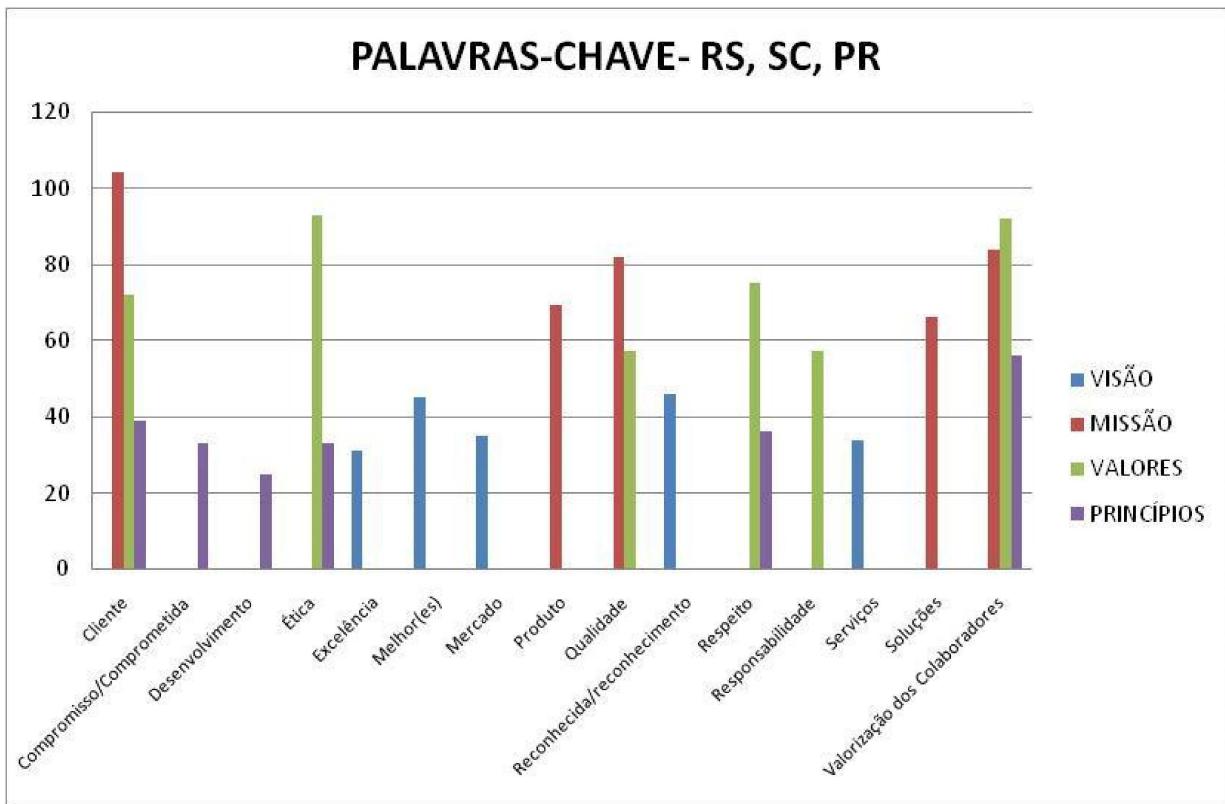
O Quadro 8 sintetiza estas informações:

<b>FILOSOFIA EMPRESARIAL - RS, SC, PR</b>				
<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>VISÃO</b>	<b>MISSÃO</b>	<b>VALORES</b>	<b>PRINCÍPIOS</b>
Cliente		104	72	39
Compromisso/Comprometida				33
Desenvolvimento				25
Ética			93	33
Excelência	31			
Melhor(es)	45			
Mercado	35			
Produto		69		
Qualidade		82	57	
Reconhecida/reconhecimento	46			
Respeito			75	36
Responsabilidade			57	
Serviços	34			
Soluções		66		
Valorização dos Colaboradores		84	92	56

**Quadro 8:** Palavras-chave mais citadas no RS, SC e PR.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

A Figura 14 complementa as informações.



**Figura 14:** Palavras-chave mais citadas no RS, SC, PR.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

Observou-se que as empresas que compõe o *ranking* das 500 maiores da Região Sul pertencem a 37 setores econômicos distintos.

Neste levantamento observou-se que alguns setores são específicos em um ou dois estados. Açúcar e Álcool e Telecomunicações somente no PR, Cerâmica de Mesa, Nutrição Animal apenas em SC, Clube de Futebol, Comércio Exterior, Informática e Automação, Plástico e Borracha nenhum em SC, Fumo e Petróleo e Petroquímica somente no RS, Móveis, nenhum no PR.

Outros setores são representados por apenas uma empresa: No RS, Material de Construção, Têxtil e Confecções e Turismo e Hotelaria. Em SC, Cerâmica de Mesa, Comunicação, Editorial e Gráfica, Higiene e Limpeza, Nutrição Animal e Turismo e Hotelaria. E no PR Clube de Futebol, Comércio Exterior, Couro e Calçados, Diversos/Construção/Engenharia, Higiene e Limpeza, Material de Construção, Plástico e Borracha e Siderurgia e Mineração.

Os setores que se destacam com maior número de empresas no *ranking*, no RS, Alimentos e Bebidas e Comércio – Atacado e Varejo com 20 empresas, seguidos pelo setor de Educação com 15, Financeiro 13, Metalurgia 12 e Automotivo, Cooperativa de Produção e Energia com 9. Em SC Metalurgia lidera com 12 empresas, Têxtil e Confecções com 10, Comércio – Atacado e Varejo e Energia com 9, Alimentos e Bebidas com 8 e Transporte e logística 7. No PR destaque para o setor de Comércio – Atacado e Varejo com 22 empresas, seguido por Cooperativa de Produção com 17, Alimentos e Bebidas 12, Construção e Imobiliário 11 e Madeira e Florestamento e Transporte e Logística 10.

O Quadro 9 ilustra estas informações:

SETOR	FILOSOFIA EMPRESARIAL					
	RS		SC		PR	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Açúcar e Álcool	0	0	0	0	2	2
Agropecuária	1	3	1	2	2	2
Alimentos e Bebidas	11	9	6	2	8	5
Automotivo	8	1	1	1	4	1
Cerâmica de mesa	0	0	0	1	0	0
Clube de Futebol	1	1	0	0	0	1
Comércio - Atacado e Varejo	12	8	3	6	6	16
Comércio Exterior	1	1	0	0	1	0
Comunicação, Editorial e Gráfica	3	4	0	1	0	3
Construção e Imobiliário	4	2	0	0	5	6
Cooperativa de Produção	6	3	3	1	14	3
Couro e Calçados	4	4	1	1	0	1
Diversos/Construções/Energia	0	0	0	0	0	1
Educação	9	6	3	1	1	2
Eletroeletrônicos	3	1	3	0	3	3
Energia	6	3	5	4	5	3
Financeiro	11	2	1	1	2	7
Fumo	0	2	0	0	0	0
Higiene e Limpeza	1	1	1	0	0	1
Informática e Automação	5	0	0	0	2	1
Madeira e Florestamento	1	2	3	1	3	7
Máquinas e Equipamentos	6	0	1	1	2	1
Material de Construção	1	0	2	4	0	1
Metalurgia	8	4	8	4	3	2
Móveis	2	4	0	2	0	0
Nutrição Animal	0	0	0	1	0	0
Papel e Celulose	0	0	2	4	2	4
Petróleo e Petroquímica	4	0	0	0	0	0
Plástico e Borracha	3	5	0	0	0	1
Química	4	3	3	3	4	4
Saúde	7	1	4	1	4	2
Serviços Públicos	4	1	3	0	8	1
Siderurgia e Mineração	2	0	1	2	0	1
Telecomunicações	0	0	0	0	3	0
Têxtil e Confecções	1	0	5	5	1	1
Transporte e Logística	3	1	3	4	6	4
Turismo e Hotelaria	0	1	0	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>54</b>	<b>91</b>	<b>87</b>

Quadro 9: Número de empresas com filosofia empresarial, por setor.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As Tabelas 3, 4 e 5 mostram o número de empresas com algum tipo de filosofia empresarial, por setor e estado.

#### FILOSOFIA EMPRESARIAL - RS

SETOR	EMPRESAS
Comércio, Atacado e Varejo	12
Alimentos e Bebidas e Financeiro	11
Educação	9
Automotivo e Metalurgia	8
Saúde	7
Cooperativa de Produção, Energia e Máquinas e Equipamentos	6
Informática e Automação	5
Construção e Imobiliário, Couro e calçados, Petróleo e Petroquímica, Química e Serviços Públicos	4
Comunicação, Editoria e Gráfica, Eletroeletrônicos, Plástico e Borracha e Transporte e Logística	3
Móveis e Siderurgia e Mineração	2
Agropecuária, Clube de Futebol, Comércio Exterior, Higiene e Limpeza, Madeira e Florestamento, Material de Construção, Têxtil e Confecções	1
Fumo e Turismo e Hotelaria	0

**Tabela 3:** Número de empresas por setor no RS.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

Dois setores se destacam no RS com 12 e 11 empresas: Comércio, Atacado e Varejo e Alimentos e Bebidas e Financeiro, respectivamente.

FILOSOFIA EMPRESARIAL - SC	
SETOR	EMPRESAS
Metalurgia	8
Alimentos e Bebidas	6
Energia e Têxtil e Confecções	5
Saúde	4
Comércio, Atacado e Varejo, Cooperativa de Produção, Educação, Eletroeletrônicos, Madeira e Florestamento, Química, Serviços Públicos e Transporte e Logística	3
Material de Construção e Papel e Celulose	2
Agropecuária, Automotivo, Couro e Calçados, Financeiro, Higiene e Limpeza, Máquinas e Equipamentos e Siderurgia e Mineração	1
Cerâmica de Mesa, Comunicação, Editorial e Gráfica, Construção e Imobiliário, Informática e Automação, Móveis, Nutrição Animal, Plástico e Borracha e Turismo e Hotelaria.	0

**Tabela 4:** Número de empresas por setor em SC.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora

Na tabela 4, de SC, o destaque é para o setor de Metalurgia, com 8 empresas e, segundo, para Alimentos e Bebidas, 6 empresas.

FILOSOFIA EMPRESARIAL - PR	
SETOR	EMPRESAS
Cooperativa de Produção	14
Alimentos e Bebidas e Serviços Públicos	8
Comércio, Atacado e Varejo e Transporte e Logística	6
Construção e Imobiliário e Energia	5
Automotivo, Química e Saúde	4
Eletroeletrônicos, Madeira e Florestamento, Metalurgia e Telecomunicações	3
Açúcar e Álcool, Agropecuária, Financeiro, Informática e Automação, Máquinas e Equipamentos e Papel e Celulose.	2
Comércio Exterior, Educação e Têxtil e Confecções	1
Clube de Futebol, Comunicação, Editoria e Gráfica, Couro e Calçados, Diversos/Construções/Energia, Higiene e Limpeza, Material de Construção, Plástico e Borracha e Siderurgia e Mineração.	0

**Tabela 5:** Número de empresas por setor no PR.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

No PR o destaque é para o setor Cooperativa de Produção, 14 empresas, e o segundo para Alimentos e Bebidas e Serviços Públicos, com 8 empresas em cada setor.

No RS encontrou-se 2 setores sem empresas com declarações, e em SC e no PR, há 9. Existe variação de setores nos primeiros lugares comparando um estado com outro. No RS, localizou-se 11 setores com até 5 empresas, em SC 4 e no PR, 7 setores.

A análise permite observar que o setor Alimentos e Bebidas e Energia são os únicos setores presentes nos 3 estados, com 5 ou mais empresas, com alguma declaração de filosofia empresarial.

Dos setores com até 5 empresas, que declararam sua filosofia, levantou-se qual o número citado por componente, conforme mostrado nas Tabelas 6, 7 e 8.

FILOSOFIA EMPRESARIAL - RS				
SETOR	VISÃO	MISSÃO	VALORES	PRINCÍPIOS
Alimentos e Bebidas	8 = 40%	10 = 50%	8 = 40%	4 = 20%
Automotivo	6=66,7%	7=77,8%	6=66,7%	5=55,6%
Comércio, Atacado e Varejo	7=35%	12=60%	8=40%	3=15%
Cooperativa de Produção	3=33,3%	6=66,7%	4=44,4%	0
Educação	9=60%	9=60%	7=46,7%	6=40%
Energia	6=66,7%	6=66,7%	5=55,6%	1=11,1%
Financeiro	5=38,5%	10=76,9%	10=76,9%	0
Informática e Automação	3=60%	5=100%	4=80%	0
Máquinas e Equipamentos	5=83,3%	6=100%	5=83,3%	2=33,3%
Metalurgia	4=33,3%	8=66,7%	8=66,7%	3=25%
Saúde	5=62,5%	7=87,5%	6=75%	2=25%

**Tabela 6:** Número de citações de filosofia empresarial por setor no RS.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

Neste estado localizou-se 11 setores com 5 ou mais empresas por setor, que declaram sua filosofia no *website*.

O componente “visão” teve o maior número de citações no setor de Máquinas e Equipamentos com 83,3% das empresas. Em segundo lugar, Automotivo e de Energia com 66,7%. O menor índice de citação nos setores Cooperativa de Produção e Metalurgia com 33,3%.

Em “missão” destaque para dois setores com 100% das empresas com citação: Informática e Automação e Máquinas e Equipamentos. Seguidos por Saúde com 87,5% e o menor número no setor de Alimentos e Bebidas com 50%.

No componente “Valores” encontrou-se o maior percentual no setor Máquinas e Equipamentos com 83,1% e o menor em Comércio – Atacado e Varejo, 40%.

No componente “princípios” encontrou-se o menor percentual de citação. Em primeiro lugar no número de citações o setor Automotivo com 55,6%, seguido pelo setor de Educação com 40%, Máquinas e Equipamentos, 33,3%, Metalurgia e Saúde, 25%, Alimentos e Bebidas, 20%, Comércio – Atacado e Varejo, 15% e 3 setores, Cooperativa de Produção, Financeiro e Informática e Automação sem citações.

FILOSOFIA EMPRESARIAL - SC				
SETOR	VISÃO	MISSÃO	VALORES	PRINCÍPIOS
Alimentos e Bebidas	5=62,5%	6=75%	5=62,5%	4=50%
Energia	5=55,6%	5=55,6%	5=55,6%	2=22,2%
Metalurgia	6=50%	7=58,3%	7=58,3%	2=16,7%
Têxtil e Confecções	5=50%	5=50%	5=50%	2=20%

**Tabela 7:** Número de citações filosofia empresarial por setor em SC.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

Em SC 4 setores possuem 5 ou mais empresas que declaram sua filosofia empresarial no *website*.

O maior percentual em todos os componentes, em SC, localizou-se no setor Alimentos e Bebidas. “Visão” 62,5%, “missão” 75%, “valores” 62,5% e “princípios” em 50% das empresas. Nos demais setores a média ficou em 55% em “missão” e “valores” e, em “princípios”, o menor percentual 16,7%.

FILOSOFIA EMPRESARIAL - PR				
SETOR	VISÃO	MISSÃO	VALORES	PRINCÍPIOS
Alimentos e Bebidas	4=30,8%	7=53,8%	6=46,1%	3=23,1%
Comércio, Atacado e Varejo	5=22,7%	4=18,2%	4=18,2%	1=4,5%
Construção e Imobiliário	1=9,1%	4=36,4%	1=9,1%	2=18,2%
Cooperativa de Produção	11=64,7%	14=82,4%	8=47%	3=17,6%
Energia	3=37,5%	5=62,5%	3=37,5%	1=12,5%
Serviços Públicos	5=55,6%	6=66,7%	5=55,6%	4=44,4%
Transporte e Logística	6=60%	6=60%	4=40%	1=10%

**Tabela 8:** Número de citações Filosofia Empresarial por setor no PR.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

O PR apresentou 7 setores com filosofia declarada no *website*, com mais de 5 empresas.

O maior percentual localizou-se em “missão”, no setor Cooperativa de Produção, em 82,4% das empresas. Neste componente o menor percentual ficou no setor Comércio – Atacado e Varejo com 18,2%.

No componente “visão”, Transporte e Logística lidera com 60% e, com o menor, Construção e Imobiliário, 9,1%.

O setor Serviços Públicos tem o maior percentual em “valores”, 55,6% e, o menor, o setor Construção e Imobiliário, 9,1%.

Em “princípios” os percentuais também foram pequenos. O maior localizou-se no setor Serviços Públicos, 44,4% e o menor em Comércio – Atacado e Varejo, 4,5%.

Dos 3 estados estudados, observou-se que o RS tem um maior percentual de setores com citações de filosofia empresarial e tem dois setores com 100% de citações no componente “missão” – Informática e Automação e Máquinas e Equipamentos e, no entanto, também é o único estado com percentual 0.

Os setores Construção e Imobiliário, Serviços Públicos e Transporte e Logística encontram-se somente no PR, Têxtil e Confecções somente em SC.

Com a análise de tabelas e gráficos percebeu-se que os percentuais de citações apareceram de forma distinta.

No RS o componente “missão” é o que tem menor variação para maior ou menor, seguido por “visão” e “valores”, e, “princípios” é o componente com mais variações e o que tem menores índices de citações.

SC é o estado em que há menor variação dos índices, porém, participa dessa análise com menor número de setores.

No PR observou-se uma variação elevada dos índices tanto no mesmo componente quanto na comparação com os outros.

Os setores Alimentos e Bebidas e Energia, únicos que constam nos 3 estados, mostrou índices distintos entre um estado e outro.

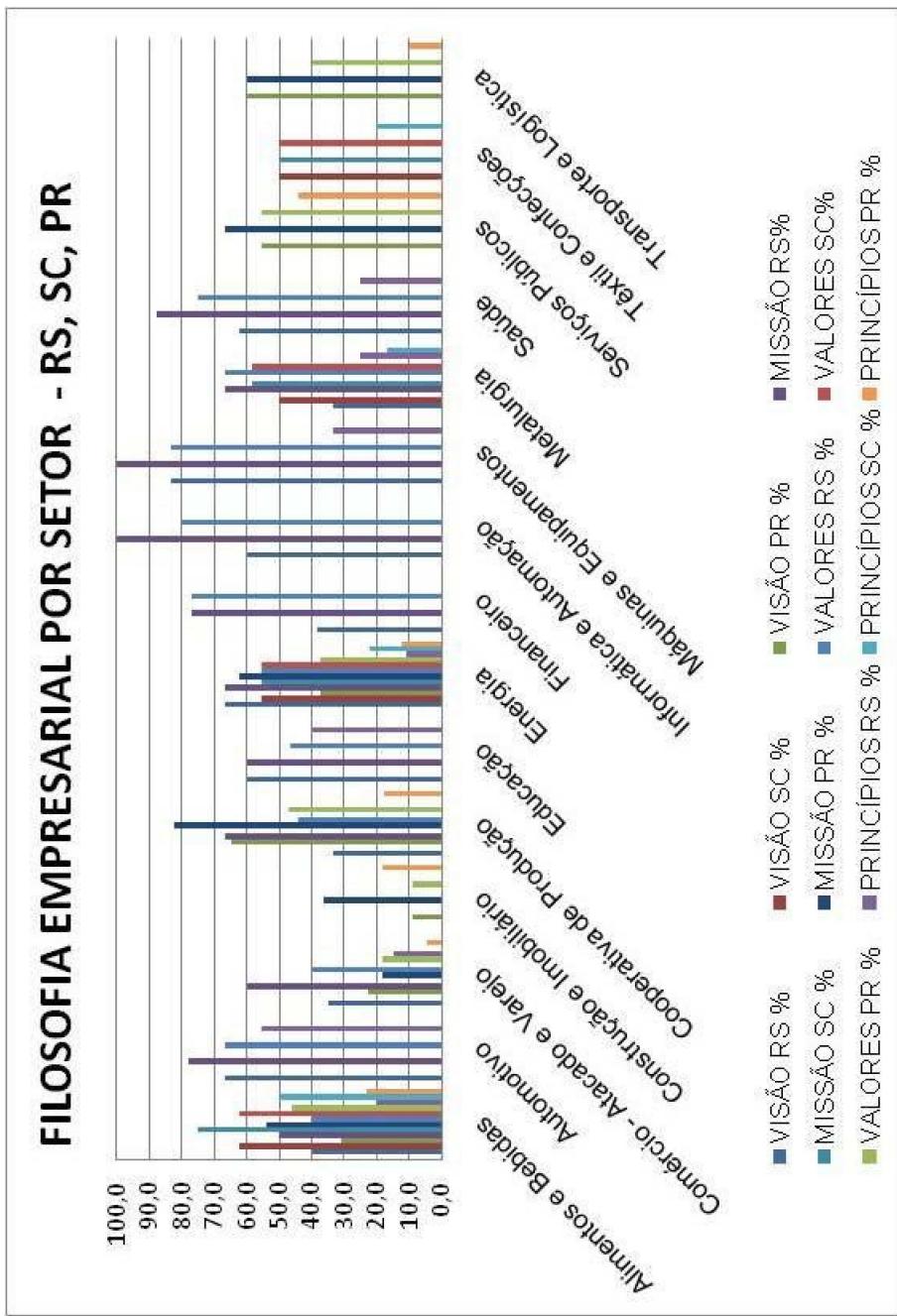
A Tabela 9 sintetiza estas informações:

SETOR	FILOSOFIA EMPRESARIAL POR SETOR - RS, SC, PR											
	VISÃO			MISSÃO			VALORES			PRINCÍPIOS		
	RS %	SC %	PR %	RS %	SC %	PR %	RS %	SC %	PR %	RS %	SC %	PR %
Alimentos e Bebidas	40,0	62,5	30,8	50,0	75,0	53,8	40,0	62,5	46,1	20,0	50,0	23,1
Automotivo	66,7			77,8			66,7			55,6		
Comércio - Atacado e Varejo	35,0		22,7	60,0		18,2	40,0		18,2	15,0		4,5
Construção e Imobiliário			9,1			36,4			9,1			18,2
Cooperativa de Produção	33,3		64,7	66,7		82,4	44,4		47,0	0,0		17,6
Educação	60,0			60,0			46,7			40,0		
Energia	66,7	55,6	37,5	66,7	55,6	62,5	55,6	55,6	37,5	11,1	22,2	12,5
Financeiro	38,5			76,9			76,9			0,0		
Informática e Automação	60,0			100,0			80,0			0,0		
Máquinas e Equipamentos	83,3			100,0			83,3			33,3		
Metalurgia	33,3	50,0		66,7	58,3		66,7	58,3		25,0	16,7	
Saúde	62,5			87,5			75,0			25,0		
Serviços Públicos			55,6			66,7			55,6			44,4
Têxtil e Confecções		50,0			50,0			50,0			20,0	
Transporte e Logística			60,0			60,0			40,0			10,0

**Tabela 9:** Filosofia empresarial por setor, em percentuais - RS, SC, PR.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

A Figura 15 complementa graficamente as informações da tabela 9:



**Figura 15:** Filosofia empresarial por setor, em percentuais – RS, SC, PR.

**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os novos paradigmas tecnoeconômicos do Século XXI trouxeram mudanças que obrigam as organizações a buscar diferenciais competitivos e orientação de sua estratégia no mercado. Este aspecto justifica o primeiro objetivo específico deste trabalho, *identificar os atributos-chave da Filosofia Empresarial das 500 maiores empresas da Região Sul*, que foi atingido pela pesquisa realizada no website de todas as empresas relacionadas na Revista Amanhã, edição Grandes & Líderes de julho e agosto/2010.

O segundo objetivo específico, *sintetizar os atributos-chave explicitados na redação da visão, missão, valores e princípios das maiores empresas da Região Sul*, foi atingido pela análise dos dados coletados e apresentados nos quadros e tabelas com sua síntese.

O objetivo geral, *analisar os fatores que determinam o pensamento estratégico das 500 maiores empresas da Região Sul, conforme definidos em sua visão, missão, valores e princípios*, foi atingido na medida em que todos os objetivos específicos foram atingidos.

A pesquisa mostrou que a maioria das empresas pesquisadas tem de alguma forma sua filosofia empresarial declarada no website. Algumas organizações enfatizam a missão, outras a visão, algumas apenas os valores ou princípios. Entretanto, observou-se que há uma grande confusão conceitual em relação aos componentes da declaração. Muitas empresas apenas expressam negócios, objetivos ou crenças. Há muitas situações em que se observa que as organizações não usam o seu website como ferramenta de comunicação de sua filosofia.

Pode-se observar que o RS participa do *ranking* com 205 empresas, 30 setores econômicos e, destes, 29 setores são compostos por empresas que declaram filosofia empresarial e, ainda, 11 dos setores contém 5 ou mais empresas com a declaração explicitada no website. Em SC a mesma análise mostrou que participa em 27 setores, 22 com filosofia empresarial explicitada no website e 4 setores com 5 ou mais empresas com algum dos componentes da filosofia

empresarial. O PR participa com 30 setores, 23 com algum dos componentes da filosofia empresarial explicitada no website e com 7 setores com 5 ou mais empresas com a filosofia empresarial declarada de alguma forma.

Assim, observa-se que os estados não possuem representantes de todos os setores.

Verificou-se, também, que há diferença nos resultados de um mesmo setor de um estado para outro. Ainda que um setor tenha filosofia empresarial nos três estados, pode-se observar diferença na quantidade de citações.

O componente “visão” obteve mais citações das seguintes palavras, em ordem decrescente: “Reconhecida/reconhecimento”, “melhor(es)”, “mercado”, “serviços” e “excelência”.

Em “missão”, as mais citadas foram “cliente”, “valorização dos colaboradores”, “qualidade”, “produto” e “soluções”.

No componente “valores”, o maior número de citações foram das seguintes palavras: “ética”, “valorização dos colaboradores”, “respeito”, “cliente”, “qualidade” e “responsabilidade”.

Em “princípios”, as palavras mais citadas foram: “valorização dos colaboradores”, “clientes”, “respeito”, “compromisso/comprometida”, “ética” e “desenvolvimento”.

Mesmo que os conceitos de visão, missão, valores e princípios representem maneiras diferentes de expressar as declarações corporativas, observou-se que há convergência de algumas palavras nas citações. “Cliente” aparece citado em missão, valores e princípios, podendo representar a importância e o respeito para com estes, no contexto organizacional. Também “valorização dos colaboradores” foi citada em três componentes. Pode-se concluir que, no momento atual em que a economia está centrada basicamente na gestão do conhecimento, e em que é importante considerar os ativos intangíveis, as organizações buscam nos seus funcionários o fundamental apoio para concretizar o planejamento estratégico. “Ética” e “respeito” aparecem como mais citadas em valores e princípios, o que pode

representar a preocupação das organizações com todos os públicos com que se relacionam.

As palavras mais citadas na “visão” podem representar o sonho das organizações em seres reconhecidas como melhores empresas no mercado em que atuam, prestando excelentes serviços.

Há coerência entre as palavras mais citadas em “missão” com seu conceito, que significa a razão de ser da organização. É importante valorizar os funcionários para que se possa prestar um serviço de qualidade gerando soluções para os clientes.

Da mesma forma em “valores” e “princípios”. Para que haja desenvolvimento da organização é necessário demonstrar ética, respeito, compromisso com o cliente, qualidade e responsabilidade em todas as operações.

Após concluir o estudo de análise das declarações corporativas das 286 empresas da Região Sul que possuem algum tipo de declaração em seu website, observou-se que os atributos-chave utilizados pelas empresas mostram que há indícios de haver coerência entre a fundamentação teórica utilizada neste trabalho e o resultado da pesquisa realizada.

Sugere-se a realização de mais estudos junto às empresas buscando aperfeiçoamento de sua filosofia e a comunicação em seus websites para enriquecer o relacionamento destas com seus clientes.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Programando o futuro - o trem da linha norte: definindo objetivos, determinando a direção, programando os destinos de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo.** São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do Conhecimento: Proposta de Modelagem Conceitual Integrativa. Rio de Janeiro: XXIX EnANPAD, **Anais**, 2005.
- BIGNETTI, L. P.; WIETHAUEPER, D.; LANTERT, F. L. Alhos com bugalhos?: uma análise das declarações corporativas das principais empresas brasileiras. Rio de Janeiro: XXVII EnANPAD, **Anais**, 2003.
- BORN, R. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas.** Porto Alegre: Sulina, 2007.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Senac, 2003
- COLLIS, D. J.; RUKSTAD, M. G. Você sabe dizer qual é sua estratégia?, **Harvard Business Review Brasil**, v. 86, nº 8, p. 40-49, 2008.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Organizational vision and visionary organization. **California Management Review**, v. 34, nº 1, p. 65-77, 1996.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- COVEY, S. R. 2003. **Centre-se nos princípios.** Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br>>. Acesso em: 01/03/2011.
- DRUCKER, P. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira, 1984.
- FERREIRA, P. S. A.; OLIVEIRA, F. B. Mapas de Conhecimento: Em Busca de um Instrumento de Aplicação nas Organizações para Operacionalização da Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro, XXXII EnANPAD, **Anais**, 2008.
- FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2011: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** São Paulo: FNQ, 2011.
- FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Site institucional.** Disponível em <<http://www.fnq.org.br>> Acesso em: 27/05/2011.

- GADIESH, O.; GILBERT, J. L. Transformando a estratégia da suíte executiva em ação da linha de frente. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Planejamento estratégico**. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARTMANN, L. F. P. **Planejamento Estratégico**. 10<sup>a</sup> ed. Blumenau: Copiart, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- KEEN, A. **O culto do amador: Como blogs, MySpace, YouTube e a pirataria digital estão destruindo nossa economia, cultura e valores**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- KRONMEYER FILHO, O. R. Estratégia e Pessoas - Alinhando objetivos organizacionais e comportamento dos colaboradores através do desdobramento da estratégia em indicadores - Como a escolha incorreta dos indicadores pode comprometer a estratégia. Porto Alegre, XXV ENEGEP, **Anais**, 2005.
- LIMA, J. **Filosofia empresarial**. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br>>. Acesso em: 24/01/2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. A.; Lakatos, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARIOTTI, H. **Pensando diferente: para lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão**. São Paulo: Atlas, 2010.
- METTODO - REFLEXÃO ESTRATÉGICA. **Fenomenologia da competência**. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br>>. Acesso em: 13/06/2011.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NASCIMENTO, J. R. Nova Economia, Novo Consumidor. **Revista de Comunicação e Marketing**, nº 1, 2000.
- PINTO, L. F. S. **Konosuke Matsushita: o senhor do tempo**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1984.
- PORTER, M. Estratégia e a internet. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Planejamento Estratégico**. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição. Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** São Paulo: Campus, 2004.

QUIGLEY, J. V. **Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

REVISTA AMANHÃ. **Grandes & Líderes 2010**, ano 24, nº 266, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSI, C. A. V., LUCE, F. B. Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Baseado em 10 anos de Experiência. Rio de Janeiro, XXVI EnANPAD, **Anais**, 2002.

SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento estratégico: Um estudo na indústria de Santa Catarina. XXIV EnANPAD, **Anais**, 2000.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A sociological interpretation.** San Diego: University of California Press, 1984.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, D. S. **Planejamento estratégico.** 11<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer.** 14<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARRELL, J. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.