

## A INFLUÊNCIA DA MISSÃO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Francielle Silva Dias – [franciellest@live.com](mailto:franciellest@live.com)

Augusto Cesar Rocha Ventura – [augusto@goncalveseventura.com.br](mailto:augusto@goncalveseventura.com.br)

### Introdução

No momento em que o empreendedor imagina sua empresa ele possui um motivo que pode ser o de enxergar uma oportunidade na demanda de mercado ou a realização de um sonho, muitas vezes ele “sonha” com um objetivo genérico de onde a organização pretende chegar a longo prazo, esse sonho dentro da administração é chamado de visão e serve como uma base onde se estabelecerá a missão da empresa que será abordada nesse trabalho.

A missão pode ser definida como a quantificação da visão da empresa que busca estabelecer qual a natureza, finalidade, objetivo, a postura estratégica e metas da organização. Esta quantificação determina como se dará o alcance dos propósitos estabelecidos no planejamento estratégico e também estabelece as diretrizes necessárias para o bom funcionamento da empresa em sua rotina diária.

Neste trabalho será apresentada uma proposta de elaboração da missão em uma organização, será utilizada aqui uma empresa Anapolina que fornece os serviços de contabilidade, porém apesar de possuir uma missão, esta ainda não se encontra consolidada na organização.

### História da Organização

A organização que será o instrumento de estudo neste trabalho, foi fundada no ano de 2009 sob o nome de DHC Associados – sigla que representa as iniciais dos sócios- que forneceria os serviços de contabilidade, tributação e assessoria jurídica, para conquistar uma boa quantidade de clientes e assim uma parcela grande do mercado de Anápolis. Essa junção de diversos serviços fornecia aos clientes uma comodidade onde os mesmos poderiam encontrar assessoria para três áreas diversas em uma mesma organização, porém no ano de 2011 ela deixou de fornecer o serviço de assessoria jurídica, pois o advogado que era responsável por essa área enxergou uma possibilidade de abertura do próprio escritório e decidiu deixar a sociedade. A partir deste episódio o escritório passou a fornecer apenas os serviços de assessoria contábil e tributária e mudou a sua nomenclatura.

Como toda empresa iniciante ela enfrentou certa dificuldade para ingressar no mercado de serviço de Anápolis, pois sua barreira de entrada principal seria apresentar custos de mudança – são os custos avaliados por uma organização quando deseja mudar de um fornecedor para outro e levam em consideração também o desempenho deste - mais atrativos para obter clientes e conquistar uma boa margem, já que o mercado Anapolino pode ser caracterizado como competitivo e existem diversas empresas consolidadas.

Apesar de depois de um curto espaço de tempo a empresa ter perdido um dos serviços oferecidos, ela conseguiu alavancar a sua carteira de clientes que dentro de quatro anos, proporcionou um desenvolvimento estrutural, com novos equipamentos, melhoramento do ambiente de trabalho, alteração dos processos de prestação do serviço, contratação de novos funcionários porque inicialmente havia em 2012 dois funcionários e dois sócios e a partir do ano de 2013 até meados de 2014 havia sete funcionários, um responsável pela assessoria jurídica e dois sócios, porém nesta época de 2014 o assessor jurídico também resolveu sair do escritório para abrir o próprio negócio em sua área. Atualmente ela possui cinco funcionários dispostos da seguinte maneira, um analista fiscal, um analista contábil com dois assistentes contábeis e um analista do departamento pessoal, quanto aos sócios, como era distribuído anteriormente, um é responsável pela parte administrativa e outro responsável pela parte operacional auditando o trabalho dos departamentos, esses trabalhos se baseiam nas características de cada empresa.

Desde sua fundação esta organização é classificada como uma empresa de pequeno porte devido ao seu faturamento, que se encontra em torno de 25.000 mil reais referentes aos honorários contábeis, quantidade de funcionários e o número de empresas que atende atualmente que gira em torno de 30. Apesar do porte o crescimento desta empresa tem se apresentado constante, sua consolidação no mercado tem sido significativa em um prazo relativamente curto, já que possui uma carreira de sete anos trilhados.

### **Características do ambiente em que a empresa atua**

O mercado é formado por empresas que oferecem produtos e serviços, elas são responsáveis pela oferta do mercado e do outro lado existe a demanda formada pelos clientes que possuem necessidades e sofrem influências sociais, culturais e econômicas que atuam diretamente na capacidade de adaptação das empresas e nas suas estratégias de negócio. Seja fornecendo produtos ou serviços, existe certa responsabilidade de desempenho da organização e uma exigência de satisfação dos clientes, que provoca constantes adaptações, controles e revisões necessárias para atender o que é determinado pela demanda.

O mercado de prestação de serviços, que é o contexto em que a empresa está inserida, pode ser determinado de acordo com as atividades que serão desenvolvidas, neste caso atividade contábil e tributária, número de empresas disponíveis que é a concorrência e valor de honorários que possui uma boa margem quando comparado à concorrência. Quando não possui indicadores de eficiência, produtividade e controle de satisfação do cliente este mercado pode não ser favorável ao desenvolvimento da organização, já que ela deixa de eliminar pontos fracos e ameaças e de aproveitar suas forças e oportunidades.

O período mais complicado deste setor se dá quando a empresa ingressa no mercado, pois possui o desafio de obter e reter clientes, porém no ramo de serviços contábeis o que mais influenciará na manutenção no mercado serão, as leis, as obrigações fiscais e os processos de produção, por isso o executivo deverá observar essas características e os indicadores de controle.

As características do mercado de prestação de serviço em contabilidade podem ser avaliadas de acordo com as cinco forças de Porter abaixo descritas:

- *Ameaça de entrada*: o mercado contábil é muito atraente aos olhos de estudantes recém-formados, ou profissionais que já atuam na área, são empreendedores, porém não trabalham em seus próprios negócios, pois ambos acabam enxergando uma grande oportunidade nesse mercado e buscam abrir seu próprio negócio. Neste momento, os desafios começam a surgir, fatores como custos de mudança, como mencionado anteriormente, servirão para atrair novos clientes e a diferenciação do produto, pois por ser um mercado onde o serviço se torna muito similar, o executivo deverá buscar fatores que o diferenciem e façam com que os clientes optem por sua empresa. No caso da empresa analisada a diferenciação que pode ser observada é o desempenho do serviço e acessibilidade econômica dos honorários combinados.

- *Intensidade da rivalidade entre os concorrentes*: são vários os fatores que determinam a rivalidade entre os concorrentes, como por exemplo, crescimento lento da indústria que “obriga” os escritórios de contabilidade a disputarem mercado de clientes já existentes, isso pôde ser fortemente observado atualmente devido a crise econômica do país, já que ao invés de crescer o mercado acabou entrando em decréscimo. Atualmente é esse o tipo de rivalidade em que esta organização está inserida, buscando obter uma parcela do mercado devido ao cenário econômico que afetou diversas empresas pelo Brasil.

- *Pressão por produtos substitutos*: os produtos substitutos são aqueles que de certa forma apresentam uma troca vantajosa para quem está consumindo, pois desempenham a mesma função, mas pode ser de uma qualidade melhor, menor custo de produção ou, melhor desempenho. No ramo de serviço como um todo existe muita pressão por produtos substitutos, por existir diversas empresas que prestam o mesmo serviço, como no caso de escritórios de contabilidade, existe diversos, porém um possui alguma característica que o diferencia do outro, mas pode-se observar que o que mais influencia nas decisões de escolha dos clientes é o preço dos honorários, muitas vezes por imaginarem que o serviço prestado será exatamente igual de um escritório para outro e muitas vezes não enxergarem a influência e importância de uma contabilidade bem feita na organização.

- *Poder de negociação dos compradores*: os compradores estão interessados nos menores preços que podem oferecer a melhor qualidade de serviço, isso tem grande influência no momento da negociação da prestação do serviço, mas nos escritórios de contabilidade costuma-se estabelecer um preço fixo de acordo com a responsabilidade fiscal, número de funcionários, volume contábil e custos na prestação de serviço, sendo assim, ficam ao critério dos clientes aceitarem ou não o serviço oferecido ou buscar barganhar o preço durante a negociação justificando suas razões.

- *Poder de negociação dos fornecedores*: os fornecedores influenciam bastante nos preços e na qualidade dos produtos finais oferecidos aos consumidores, no caso de prestação de serviço contábil os fornecedores de ferramentas para a execução do serviço são basicamente as empresas de *softwares* contábeis e consultoria legislativa, pois os clientes fornecem a matéria prima principal da prestação do serviço, que são seus documentos e necessidades.

## Formulação do problema ou oportunidade

O planejamento estratégico é uma ferramenta norteadora muito eficaz para as organizações que buscam uma flexibilidade para enfrentar os problemas constantes e mudanças repentinas do mercado. Esta ferramenta deve ser muito clara para os gestores e estar bem disseminada na empresa para que exista um comprometimento de todas as pessoas inseridas no

ambiente organizacional, na busca do alcance dos objetivos e metas estabelecidos durante o planejamento. Um dos pontos chaves do planejamento estratégico é a elaboração da missão, pois a partir da missão tem-se a possibilidade de quantificar onde a organização se encontra e aonde ela quer chegar, qual sua razão de existir, como classifica os consumidores, quais as oportunidades que estão disponíveis no mercado e serve como instrumento de tomada de decisão estratégica.

Muitas empresas não possuem uma definição de missão específica e clara, causando assim muitas vezes a perda de oportunidades de mercado e consequente limitação do crescimento, pois os setores poderiam se desenvolver melhor, no que tange a rapidez e qualidade de serviço, proporcionando um destaque no mercado. Então, faz-se necessário um estabelecimento de missão e de disseminação desta nos departamentos da empresa para que ocorra uma alavancagem dos processos e da prestação do serviço como um todo, pois como dito anteriormente a missão é uma ferramenta que o executivo poderá utilizar-se para a adaptação ao mercado e melhor tomada de decisão estratégica.

## Objetivos

Este trabalho objetiva observar a importância da missão dentro das organizações, de qual forma ela contribuirá para o desenvolvimento e adaptação no mercado e busca estabelecer quais os aspectos deverão ser observados durante sua elaboração.

Este trabalho também pretende identificar a existência e utilização da missão dentro da organização aqui tida como instrumento de estudo, fazendo-se o uso de definições dos autores especializados na área, comparar estas definições com a realidade observada na organização e apresentar as conclusões e propostas para a elaboração ou melhoramento da missão para a organização.

## Justificativa

A missão em uma organização pode ser uma oportunidade para a melhoria do desempenho dos departamentos e no mercado em que ela está inserida, pode melhorar a sua reação perante as mudanças governamentais que afetam os seus objetivos, por ser uma ferramenta muito viável, pois o acesso às informações necessárias para sua elaboração e os custos para tal são fáceis e baixos respectivamente, além de não possuir uma alta complexidade já que deverá observar o mercado e os recursos disponíveis para alcançar o que se pretende. Este trabalho pretende contribuir para a definição de missão da organização, sua relevância, melhorias para a tomada de decisão, avaliação dos problemas sob a ótica da missão e como esta poderá contribuir para o melhoramento da organização, empregados, sociedade ou com o ambiente.

## Revisão da literatura

As empresas utilizam de suas habilidades para fabricar um produto ou prestar um serviço de acordo com as necessidades do mercado em que está inserida, ou seja, cada organização possui uma razão de ser que será formulada com o objetivo de suprir este

mercado (COBRA, 1984). Essa razão de ser de uma empresa é definida como missão, que determina aonde a empresa quer chegar (REBOUÇAS 1995). Para que determinação dessa missão seja realizada a organização deverá ficar atenta a questões como, quem é o consumidor? No sentido de identificar quais as suas necessidades e características comportamentais, qual é o nosso negócio? Buscando identificar se possui as ferramentas necessárias para atender ao consumidor, O que é valor para o consumidor? Buscando avaliar se o valor do seu produto ou serviço satisfaz as carências dos clientes, Qual será o nosso negócio? O que a empresa está oferecendo aos consumidores, Qual deve ser nosso negócio? Avaliar se o que está sendo feito realmente está nas competências da organização (DRUCKER, 1973 *apud* KOTLER 1998).

A missão segundo Kotler (1998) necessita de três características específicas para o seu desenvolvimento são elas; o foco em um número específico de metas que facilitem a tomada de decisão quando precisam fazer frente às situações difíceis na organização; a missão elabora a imagem da empresa perante aos concorrentes e fornecedores e aos seus trabalhadores, por isso, nela devem constar os valores e as políticas maiores que a empresa objetiva transparecer e respeitar; e por fim, deve observar o que Kotler (1998) chama de “escopos de competência”, nos quais a empresa trabalhará:

- *Escopo do setor industrial*: este escopo estabelece o setor em que a empresa exercerá as suas atividades, seja ela bens de consumo, prestação de serviço, bens industriais, setores que se relacionem.

- *Escopo de produto e aplicações*: como a denominação estabelece, neste escopo a empresa determina quais serão os produtos trabalhados e qual sua aplicação, um exemplo é atender os hospitais fornecendo produtos para cirurgias oftalmológicas.

- *Escopo de competência*: aqui a organização possui uma forte e variada capacidade tecnológica e busca dominar e alavancar essa competência, por exemplo, uma empresa que possua uma alta capacidade tecnológica para desenvolver e fabricar celulares e utilizará suas capacidades para o aprimoramento de seus produtos e de sua produção.

- *Escopo de segmento de mercado*: estabelecer o nicho de mercado em que pretende atuar, por exemplo, mercado de roupas para bebês da classe social A.

- *Escopo vertical*: definir qual o domínio de produção que a empresa possui e se ocorrerá alguma terceirização, ou seja, qual o nível de acompanhamento de toda a cadeia de produção até o consumidor final.

- *Escopo geográfico*: quais serão os lugares do globo em que a empresa atuará quais países, estados e cidades.

Durante a elaboração da missão a empresa deverá também se preocupar com a sua postura estratégica, que significa observar suas forças e fraquezas buscando a maneira mais adequada de se alcançar os pontos destacados na missão, criar macropolíticas, o pode ser definido como as diretrizes que a empresa utilizará para a interação com o mercado visando obter vantagens e aproveitando as oportunidades, deverão determinar os propósitos atuais e potenciais em que a empresa se encontra ou pretende atuar, finalmente também devera estruturar cenários estratégicos para a criação de debates, estes cenários serão estabelecidos fazendo uma análise de mercado, como por exemplo, a análise da concorrência, economia, política, ameaças e oportunidades (REBOUÇAS, 1995).

Mesmo após a missão ter sido elaborada, observando os critérios supracitados, ainda devesse existir uma revisão periódica dessa missão, pois o cenário econômico e as necessidades dos consumidores mudam constantemente, ainda mais com a aparição de novas tecnologias e mudanças culturais, se essa revisão não for feita constantemente, a missão poderá perder seu papel estratégico, pois se tornará obsoleta (KOTLER, 1998).

## Metodologia

Para a elaboração deste trabalho foi utilizado o método de pesquisa teórico que busca estruturar sistemas e modelos teóricos, método bibliográfico que é caracterizado pela recuperação do conhecimento científico acumulado sobre a elaboração da missão de uma empresa, foi também um método de pesquisa exploratório, ou seja, além do levantamento bibliográfico, estudo de caso e entrevistas, também apresenta características de uma pesquisa qualitativa, já que esta pesquisa foi em sua maioria descritiva e as informações aqui obtidas não podem ser quantificáveis além de apresentar características básicas de interpretação do problema e atribuição de significados.

Primeiramente foram apresentadas aos gestores as definições científicas da missão depois, foi utilizado um método de entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista funciona do seguinte modelo, o entrevistador possui tópicos ou perguntas previamente estabelecidas a cerca de um assunto e o seu entrevistado não possui respostas prontas como perguntas objetivas ou previamente descritas nos questionários, como classificação de bom, regular, ruim, por exemplo. Nesse método de entrevista o entrevistado é direcionado a responder questões sobre um tema, nesse caso a elaboração da missão em uma prestadora de serviços de contabilidade. Estas questões foram elaboradas para entender como a teoria aqui abordada se relaciona com a prática nas empresas.

Para a elaboração deste trabalho foi utilizado um escritório de contabilidade Anapolino de assessoria contábil e tributária, como empresa de estudo de caso, pois é o escritório em que a oportunidade de estagio foi oferecida e onde foi possível, a coleta de dados e a observação das rotinas do mesmo, também foi descrito a história desta empresa, com informações obtidas em conversas informais transcritas neste trabalho, bem como as características do mercado em que atua, que é o mercado de prestação de serviço, além de estabelecer o embasamento teórico para a elaboração da missão desta empresa e a sua importância para esse tipo de organização.

Todas as informações aqui prestadas foram autorizadas conforme o termo de responsabilidade emitido e assinado em duas vias, uma via está com os entrevistados da empresa e a outra com a elaboradora deste trabalho.

## Resultados ou análises

Nos primeiros anos da empresa os gestores originais acharam importante a identificação de uma missão para a empresa sendo assim, pode-se considerar que a empresa possui uma missão estabelecida que inicialmente norteou as atividades sendo esta “Ser uma empresa reconhecida por prestar serviços contábeis, com excelência aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando satisfação de pessoas e empresas, que junto conosco contribuam para o desenvolvimento social, econômico e financeiro da sociedade”.

Quando foi abordada a importância da missão dentro de uma organização os gestores desta empresa acreditam ser muito importante ter uma missão definida e bem implantada no ideal dos colaboradores e da organização como um todo, independentemente do tipo ou tamanho do negócio, porém existe a crença de que a missão enrijece a empresa atrapalhando alguns processos, já que na prática acontecem anomalias, imprevistos e muitas discrepâncias que limitam a verdadeira vivência da missão dentro da organização. No caso desta empresa os gestores destacaram que por trabalharem de forma mais empírica e estarem mais ligados à operação, existe uma falta de prática e constância na aplicação da missão, ou seja, acham importante a missão, porém acreditam que a teoria está muito distante da prática do dia a dia e que a maioria dos executivos das empresas de pequeno e médio porte não tomam suas decisões baseadas na missão.

Na questão três buscou-se estabelecer como são identificadas as necessidades dos clientes e o que eles veem na empresa como valor agregado. Observa-se então que o método de avaliação utilizado pela empresa aqui analisada é o método de incubação, ou seja, os gestores inicialmente estabelecem conversas e entrevistas para entender o negócio de forma geral, depois se faz uma análise mais detalhada buscando avaliar os processos utilizados na empresa e corrigir as diferenças que possam estar prejudicando legalmente do ponto de vista contábil, fiscal e trabalhista e depois de identificadas as necessidades, os contadores desta empresa orientam os clientes a fazerem as correções necessárias do processo e explicam como será feita a prestação de serviço desta empresa. No que diz respeito ao valor agregado citado anteriormente, a empresa até hoje conseguiu seus clientes por indicação de outros clientes, seu *networking* segundo os gestores se dá partindo do pressuposto de que depois de os clientes estarem trabalhando com esta organização, cria-se um elo de confiança, eles se sentem seguros por a empresa estar fornecendo um serviço de qualidade na resolução de problemas atuais e dos contadores anteriores.

Quando foi pedido para que os gestores avaliassem comportamento de seus clientes ficou estabelecido que em muitos, há um despreparo no que diz respeito à consideração da importância da contabilidade para a gestão da empresa e que apesar de estarem onde se encontram houve pouca utilização da contabilidade nisto, pois o pensamento dos gestores é que enquanto não tiverem problemas fiscais, contábeis ou trabalhistas na empresa estará tudo em ordem. Outros pontos que foram destacados são a falta de organização dos processos e de documentos, os clientes muitas vezes solicitam serviços e apresentam necessidades urgentes que poderiam ter sido solicitadas com mais antecedência e principalmente a falta de interesse na contabilidade da empresa que poderia servir de ferramenta administrativa, mas pelo desinteresse acaba prejudicando a prestação do serviço contábil.

Na quinta questão objetivou-se explicar como se dá a prestação do serviço contábil. Sendo caracterizado pelos gestores como, serviços de coletas de dados e organização destes para oferecer informações sobre os direitos e obrigações da empresa, apresentar os resultados obtidos na operação, exercer o papel de auditores dentro da organização, cuidar para que as atividades contábeis, fiscais e trabalhistas sejam executadas de acordo com a legislação e cumprir com as obrigações dessas atividades, tais como recolhimento de impostos, envio de declarações e por fim, oferecer indicadores para ser uma ferramenta na tomada de decisão.

No que diz respeito às ferramentas necessárias para o atendimento dos clientes, estabeleceu-se que a empresa não possui todas as ferramentas, por sempre buscar melhorias nos processos. Porém as ferramentas mínimas necessárias para a execução do trabalho possuem sim, como por exemplo, um conhecimento técnico sólido, uma boa qualificação da mão de obra para a execução dos trabalhos do dia a dia, um bom sistema de manipulação de

dados. Como ponto de melhoria pode-se dizer que há uma deficiência na utilização do sistema que poderia ser melhor aproveitado para fornecer os dados e os serviços de forma mais eficiente.

Na sétima questão buscou-se avaliar qual o serviço está sendo oferecido e qual ela deverá oferecer aos seus clientes. Atualmente identifica-se uma fragilidade das informações fornecidas, fato este que se dá devido à falta de esclarecimento dos clientes sobre a importância da contabilidade como ferramenta de gestão e quão importante é o seu papel no fornecimento de informações para que os serviços prestados sejam mais precisos. Esta “cultura” da não importância do papel da contabilidade, atrasando a entrega de documentos, por exemplo, dificulta as execuções das tarefas. No futuro a empresa visa “educar” seus clientes, por meio de orientações para lhes mostrar como a contabilidade pode ser usada dentro de uma organização para o melhoramento de processos, já que comumente os gestores de empresas de pequeno e médio porte estão mais ligados aos contadores que ao jurídico ou assessorias administrativas. A organização também pretende oferecer um banco de dados mais sólidos, indicadores melhorados e inovação na forma de trabalho.

No concernente as metas e objetivos desta empresa, existe uma noção de que é necessário se ter um objetivo, porém ela ainda não possui nenhum estabelecido ou metas para alcançá-lo. Geralmente esta empresa trabalha mais com a execução de tarefas diárias para cumprir com as obrigações, por isso não há uma preocupação de quantificar objetivos.

Na nona questão buscou-se traçar a característica que define a imagem da empresa perante os clientes e colaboradores, que de acordo com os gestores é a ética, pois sempre buscam tratar todos os assuntos com ética. Outra característica é fornecer as informações com eficácia e eficiência, ou seja, buscam os melhores meios para o atendimento das necessidades dos clientes. O respeito dos interesses dos clientes e manter um ambiente saudável, participativo e produtivo.

Dos escopos destacados por Kotler a empresa, de acordo com os gestores, trabalha na prestação de serviços contábeis buscando oferecer dados necessários para a tomada de decisão, de maneira eficiente e eficaz, com ética e excelência, tendo como base a sustentabilidade social, ambiental, econômica e financeira, atendendo Anápolis e região.

Na décima primeira questão objetivou-se caracterizar a postura estratégica da empresa, como ela se utiliza das forças e fraquezas para se posicionar perante os desafios. A postura estratégica ainda não está definida, pois segundo os gestores, ainda precisa ocorrer uma definição mais precisa das tarefas, processos e funções para adotar tal postura e ter material para identificar de forma mais rápida como ela poderá se utilizar das forças e fraquezas para tomar as decisões, apesar de saber que há uma necessidade de tomar as decisões à luz das forças e fraquezas.

A macropolítica desta organização ainda não está estabelecida, por também depender da definição das tarefas, processos e funções. Utilizam as situações que trouxeram experiências profissionais de sucesso e de fracasso, do empirismo de situações passadas para observar o mercado, não utiliza ferramentas quantitativas ou pesquisa de mercado.

E por fim com relação aos cenários estratégicos esta empresa não costuma criar, ou fazer projeções de situações políticas, sociais, culturais, econômicas e seus impactos na empresa.

Sob a luz dos modelos teóricos antes apresentados na revisão da literatura, observa-se que os gestores possuem interesse em elaborar uma missão e estabelecer objetivos. Porém, até agora não estão executando de forma concreta, há uma noção de importância da elaboração da



empresa, inclusive existe uma missão, mas esta não está sendo praticada e ainda faltam elementos de reavaliação, como a utilização das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, necessários para a tomada de decisão e para a criação de vantagem competitiva. Além dos aspectos supracitados, ainda deverão ser feitas melhorias para que haja um aumento da qualidade na prestação de serviço, cumprimento da missão e estabelecimento de metas e objetivos.

## Conclusão

Pode-se observar a existência de empresas que possuem uma vontade muito grande de que a missão realmente influencie de forma mais concreta na tomada de decisão, porém existe uma deficiência ao fazer-se realizar a teoria. Apesar de essas empresas conseguirem elaborar uma missão e de poder faltar alguns aspectos, como por exemplo, a falta de metas, de objetivos palpáveis e bem quantificados, uma correta disseminação da missão dentro da organização, o aperfeiçoamento da qualidade técnica da mão de obra para um melhor aproveitamento das ferramentas disponíveis que melhoraria a execução do trabalho e consequentemente melhora o serviço oferecido, acabam por conseguir crescer e prestar serviços com boa qualidade. Para que a missão elaborada não se torne um “projeto de gaveta”, ou seja, projetos que não são postos em prática, como ponto de melhoria seria necessário a elaboração de um plano de ação para que a prática da missão comece a acontecer, influenciando as atividades como um todo, a gestão, as projeções de mercado e o aumento do foco na execução de tarefas para que assim estabeleçam e atinjam os objetivos.

## Referências

COBRA, Marcos. **Marketing Básico, Uma Perspectiva Brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1984. 223-225p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 77p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva, Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 7-27p.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinto. **Planejamento Estratégico, Conceitos Metodologias Práticas**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 71p.

