

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ALINE OLIVEIRA DA SILVA

**ANÁLISE DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS E NÍVEIS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS LISTADAS
NA B3**

**UBERLÂNDIA
OUTUBRO DE 2021**

ALINE OLIVEIRA DA SILVA

**ANÁLISE DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS E NÍVEIS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS LISTADAS
NA B3**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Dra. Lísia de Melo Queiroz

**UBERLÂNDIA
OUTUBRO DE 2021**

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo investigar se as Instituições Financeiras (IF) inscritas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), e segmentada em um dos níveis de Governança Corporativas (GC) influem de alguma forma na obediência às diretrizes estratégicas (missão, visão, valores e objetivos). O universo analisado foi composto por onze IF de capital aberto, que se apresentam inscritas em um dos níveis de Governança Corporativa. Para desenvolver tal estudo adotou-se uma análise descritiva, por meio da coleta dos textos apresentados, referindo-se as diretrizes estratégicas nas páginas eletrônicas de cada instituição pesquisada. Constatou uma complexidade no acesso as informações necessárias, o que atingiu cerca de 27% das empresas estudadas. No primeiro momento, constatou os itens presentes nas declarações de Missão, Visão, Valores e Objetivos, e se estes abrangem os elementos necessários atribuídos na literatura. Em seguida realizou uma comparação dos dados, a fim de certificar se tais diretrizes podem ter influência dos níveis de GC (Nível1, Nível 2 e Novo Mercado). Percebeu-se pelos resultados obtidos que a maior parte das empresas avaliadas não apresentou excelência no atendimento aos critérios indicados pelos estudiosos, no que diz respeito às Diretrizes Estratégicas. Também ficou evidente a inexistência de qualquer influência dos Níveis de Governança Corporativa sobre o cumprimento eficaz das declarações de Missão, Visão, Valores e Objetivos das companhias aqui estudadas.

Palavras-chave: Diretrizes Estratégicas; Níveis de Governança; Instituições Financeiras.

ABSTRACT

This research aimed to investigate whether publicly traded Financial Institutions (FIs) registered in Brazil, Stock Exchange, Counter (B3), and segmented in one of the Corporate Governance levels impact in any way on the compliance with strategic guidelines (mission, vision, values and goals). The universe analyzed was composed of eleven publicly-held FIs that are registered in one of the levels of Corporate Governance. To develop this study, a descriptive analysis was adopted, through the collection of the texts presented, referring to the strategic guidelines on the websites of each researched institution. It found a complexity in accessing the necessary information, which reached about 27% of the companies studied. At first, the items present in the Mission, Vision, Values and Objectives statements were identified, based on the elements attributed in the literature. Then, it carried out an analysis in order to certify whether such guidelines could influence the levels of Corporate Governance (Level 1, Level 2 and Novo Mercado). It was noticed by the results obtained that most of the companies evaluated did not show excellence in meeting the criteria indicated by scholars, with regard to Strategic Guidelines. The inexistence of any influence of the Corporate Governance Levels on the effective fulfillment of the Mission, Vision, Values and Objectives statements of the companies studied here was also evident.

Keywords: Strategic Guidelines; Governance Levels; Financial Institution.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios básicos de Governança Corporativa

Quadro 2 – Comparativo dos níveis de governança

Quadro 3 – Estudos correlacionados

Quadro 4 – Companhias pesquisadas para o artigo

Quadro 5 – Missão declarada pelas instituições financeiras

Quadro 6 – Visão das instituições financeiras

Quadro 7 – Valores das instituições financeiras

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos das Missões das companhias	23
Tabela 2 - Componentes das declarações de Visão	26
Tabela 3 - Itens que compõem os Valores das Instituições Financeiras	28
Tabela 4 - Percentual de evidenciação dos elementos das Diretrizes x Níveis de Governança	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico

Figura 2 – Gráfico dos percentuais de empresas.

Figura 3 – Demonstração dos elementos conforme a entidade.

Figura 4 – Visão das instituições financeiras.

Figura 5 – Valores das instituições financeiras.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	2
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	4
	2.1. Planejamentos Estratégicos	4
	2.2. Diretrizes Estratégicas	5
	2.2.1. Missão	5
	2.2.2. Visão	6
	2.2.3. Valores	7
	2.2.4. Objetivos	7
	2.3. Governança Corporativa	8
	2.3.1. Novo Mercado	9
	2.3.2. Nível 2	10
	2.3.3. Nível 1	11
	2.4. Bancos – Instituições Financeiras	13
	2.5. Estudos anteriores	14
3.	METODOLOGIA	18
	3.1. Classificação da pesquisa	18
	3.2. Procedimentos realizados	19
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	21
	4.1. Análise de resultados de Missão.	21
	4.2. Análise de resultado de Visão	24
	4.3. Análise de resultado de Valores	27
	4.4. Análise de resultado de Objetivos	30
	4.5. Análise de resultado de Níveis de Governança Corporativa	30
5.	DISCUSSÕES	32
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	35

1. INTRODUÇÃO

Para que uma organização determine a direção a ser seguida é primordial que ela monitore o ambiente em que está inserida (VERONEZ; GODARTH, 2013), assim como, o mercado que pretende atingir. Para isso, é importante que saiba identificar, empregar e divulgar seus propósitos por meio das Diretrizes Estratégicas, integradas por missão, visão, valores e objetivos das instituições (MULLER, 2003).

O processo é iniciado com a determinação da Missão, situada no ápice da pirâmide da hierarquia desses discursos. A missão é, portanto, a explicação do papel principal da empresa na sociedade (DRUCKER, 1999), seguida pela Visão que descreve onde a empresa pretende chegar, e Valores que são suas crenças e sua filosofia (VERONEZ; GODARTH, 2013). Por fim, o Objetivo que é visto como um instrumento, por meio do qual, concede a possibilidade de se atingir metas, através de ações pré-estabelecidas (OLIVEIRA, 2004).

Para um melhor aperfeiçoamento no desempenho de uma companhia, assim como uma maior clareza nas prestações de contas e comprometimento, foi incrementada no mercado de ações a Governança Corporativa (GC) a fim de resguardar todos os envolvidos (Comissão de Valores Mobiliários, 2020).

No Brasil, os níveis de Governança Corporativa foram disseminados nas companhias listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), com a intenção de estancar a perda de negócios para outros mercados (BLACK; CARVALHO; SAMPAIO, 2014). Tais níveis são segmentados em Novo Mercado (NM), Nível 1 (N1) e Nível 2 (N2), sendo que o N1 que configura o nível de menor comprometimento com os princípios de GC, o N2 representa um nível intermediário, e o NM caracteriza a adoção total das normas. Cada nível detém suas regras de governança ajustado de acordo com cada empresa, contudo apesar de todos os proventos, a adesão desta técnica é optativa (Lei das S.A.s, 2021).

Entre os estudos anteriores sobre GC, estão os de Queiroz *et al.* (2019), que descreve a Governança Corporativa em uma análise das empresas da nova economia, Tavares (2018), reporta os níveis de Governança da B3, seus interesses e desempenho, Colombo (2010) trata da Governança Corporativa no Brasil, por meio dos níveis de governança e rendimentos anormais e Aguiar (2004), que relata a adoção de práticas de governança corporativa e o comportamento das ações na bolsa de valores.

E se tratando das Diretrizes estratégicas, os estudos que abordaram o tema estão os de Ferreira (2016), Mussoi, Lunkes e Silva (2011) e Todeschini, Peruchi e Müller (2019). Ferreira (2016) evidencia os principais determinantes na efetividade dos Direcionadores Estratégicos e sua aplicação nas organizações, por meio do ponto de vista de consultores em gestão estratégica. Já Mussoi, Lunkes e Silva (2011) relatam Missão institucional por meio de uma análise da efetividade dos principais elementos encontrados em Missões de empresas brasileiras de capital aberto, e através destas avaliar se o direcionar é efetivo no planejamento estratégico. E Todeschini, Peruchi e Müller (2019), que apontam Missão, Visão, e Propósito, presentes nas empresas da B3, com intuito de analisar e avaliar a clareza de tais conceitos apresentados por grandes empresas brasileiras. Logo, o estudo propõe um novo componente, que é Governança Corporativa e o impacto que os seus níveis têm sobre tais diretrizes.

O Contexto nos permite elaborar a seguinte pergunta de pesquisa: Os Níveis de Governança Corporativa induz de alguma forma na declaração das Diretrizes Estratégicas (Missão, Visão, Valores e Objetivos) das Instituições Financeiras listadas na B3 de maneira eficiente conforme cita a literatura? Desta forma o objetivo deste trabalho é apurar se o Nível de Governança das Instituições Financeiras listadas na B3 impacta no atendimento as declarações das Diretrizes Estratégicas.

As Instituições Financeiras (IF), de capital aberto possuem expressiva representatividade no setor da economia, categoria sólida e atuante no mercado competitivo, acrescentando também, sua abrangência nos títulos de alta liquidez, o que traz benefícios aos investidores (CARVALHO, 2005). Para o desenvolvimento da pesquisa tomou-se como amostra tais instituições.

Considerando tais dados, o presente estudo justifica-se pelo fato de que as empresas de capital aberto (especificamente às Instituições Financeiras) agem como intermediárias, de forma a direcionar a economia de pessoas físicas, empresas ou governo na aquisição de empréstimos e/ou investimentos (GITMAN; MADURA, 2003). A definição de Missão, Visão, Valores e Objetivos têm de se fundamentar de forma convincente e apropriada, com eficiência e efetividade, possibilitando equiparar o que apresenta a literatura com o que é apresentado nas Diretrizes Estratégicas (Carvalho, 2005).

Não se encontrou trabalho semelhante ao proposto, delimitado as Diretrizes Estratégicas e os níveis de Governança Corporativos das Instituições Financeiras de capital aberto, os quais serviriam de referência e comparativos para o raciocínio, logo se fez necessário o relacionar temas próximos empregues em outras áreas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamentos Estratégicos

O planejamento estratégico surgiu da necessidade de se ter um instrumento que contribuísse nas decisões gerenciais, e por meio dele a alta administração possa elaborar previamente metas e estratégias, a fim de concorrer com um mercado que passa por constante mudança e assim poder atingir seus objetivos (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

Na visão de Fishmann e Almeida (2009) o planejamento estratégico demonstra o objetivo da empresa, que por meio de uma análise do ambiente organizacional, consegue detectar suas oportunidades e ameaças, assim como, os pontos fortes e fracos, como forma de amenizar os riscos e gozar das chances a ela ofertadas.

O planejamento estratégico é um tema que discutido desde a décadas passadas, isso leva-nos a entender que de fato, deve ser uma ferramenta direcionadora, ideal para o desenvolvimento de toda companhia. O'Regan e Ghobadian (2002), relatam que o planejamento estratégico mesmo sendo considerado importante no processo de gestão, pode variar de empresa para empresa, isso considerando uma série de fatores, como ramo ou tamanho da empresa, por exemplo.

Na visão de Vasconcelos (1994), conforme demonstrado na Figura 1, as etapas principais do planejamento estratégico, a qual se pode identificar a relação do modelo de gestão com a Missão, Crenças e Valores, assim como, o sistema de informações sobre variáveis ambientais.

Figura 1- Processo do planejamento estratégico



Fonte: Vasconcelos (1994, p. 108).

A origem do planejamento estratégico se faz pela análise dos ambientes internos e externos, que é parte do processo de gestão. O êxito ou fracasso das atividades desempenhadas competem à alta administração (presidente, proprietários, donos do negócio, e afins) onde, estes são responsáveis por analisar cada fase do processo, o desenho contendo as diretrizes estratégicas deve assegurar a continuidade do negócio (VASCONCELOS FILHO, 1983).

2.2. Diretrizes Estratégicas

Os propósitos de uma organização, assim como seus princípios, norteiam as diretrizes estratégicas, e tal direcionador é composto por Missão, Visão, Valores e objetivos (OLIVEIRA, 2004). Na gestão de um negócio os elementos contidos no planejamento estratégico são considerados componentes cruciais, cooperando no processo decisório (SENGE, 2013). A ferramenta em questão tem por finalidade responder as seguintes questões: Quem somos? Onde queremos chegar? Analisamos os fatores externos? Como alcançar nossos objetivos? (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

2.2.1. Missão

O porquê da existência de toda empresa deve estar evidenciado na Missão, a qual esclarece de forma pertinente, o público-alvo, produtos e serviços, assim como sua apreensão

quanto ao desenvolvimento da entidade, competência, meio ambiente, sustentabilidade, lucratividade, acionistas e colaboradores (DAVID, 2009).

Os autores, Wright, Kroll e Pamell (2009) atentos com as características do processo de elaboração da Missão, ressaltam a importância da definição da mesma:

Um sentido agudo de propósito para o estabelecimento de objetivos, porque é difícil saber para onde se está indo se não se sabe primeiro quem se é. As organizações com um sentido definido de sua Missão são capazes de determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e quais não.

Já para Chiavenato e Sapiro (2004) a definição de Missão deve atentar-se à busca do público-alvo, seu posicionamento no mercado, assim como, em que lugar se anseia chegar. Por sua vez, Pearce (1982) afirma que, Missão trabalha para reconhecer a atividade da empresa, de forma ampla e contínua, ainda que descreva o mesmo segmento. A Missão organizacional planeja a forma em que a companhia deve ser ilustrada, seu desempenho, sua essência, sua tecnologia, e aponta os produtos e serviços que demandam da necessidade do consumidor.

Outra colocação de Pearce (1982) é uma amostra que destaca os oito itens que idealiza Missão, para que ela se torne eficaz, sendo eles: principais produtos e serviço oferecidos, a essência da empresa, a continuidade na condição de evolução e sobre a forma de rendimentos, possíveis fregueses, técnica utilizada na elaboração ou repasse do produto ou serviço, sistema gerencial, a figura pública pretendida e o controle geográfico da entidade.

Porém Drucker (2012) se opõe quanto a consolidar uma Missão, e está se tornar permanente na organização, para ele a Missão deve se adaptar conforme as mudanças do mercado. O autor defende ainda que a manifestação Missão deve ser categórica, e de fácil compreensão, para que ela possa ser compreendida em todas as áreas da organização,

2.2.2. Visão

A Visão representa a parcela do planejamento estratégico, que busca realizar as expectativas da entidade em um tempo futuro, ela busca inspirar os clientes e funcionários para o amanhã, mas, ao mesmo tempo, focada na realidade presente em que está vivendo. Contudo, esta não deixa de fazer uma relação do contexto atual da empresa e seus objetivos a longo prazo. Com isso, idealiza o serviço a ser efetivado e os frutos esperados, ou seja, indica como deve ser gasto, os recursos para prosseguir com curso do negócio (OLIVEIRA, 2009).

Para definir a Visão, é primordial identificar onde se anseia chegar, assim como os projetos e pretensões dos gestores e diretores da empresa, para tanto estas aspirações devem estar expressas na visão de cada organização (TERENCE, 2002).

Sobre o olhar de Oliveira (1998), Visão expressa uma ideia de horizonte, assim, como o que está por vir, em que a entidade, juntamente com a sociedade, busca enxergar a atividade de forma afastada e, confrontá-la com as demais, de forma fabula. É uma apresentação do que se sonha para a organização (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

2.2.3. Valores

Os Valores integram os princípios morais e éticos de uma sociedade, assemelhando-se, assim, ao contexto de uma organização que, por meio destes, condenam pessoas e moldam uma identidade organizacional, tornando-se, desse modo, atrativo aos olhos dos *stakeholders* (VIEIRA, 2014). O autor ainda relata que a definição por si só não se basta, é necessário praticar esses princípios, transformando esses em hábitos diários, nos ambientes internos e externos. Logo as organizações aderem os Valores organizacionais como forma de referência daquilo que é primordial, para a percepção da cultura organizacional da entidade (PIRES, 2004).

A socialização ocorre no local onde as pessoas adentram em grupos, e apoiados nisso, desenvolvem suas crenças e princípios no decorrer dos anos (ZANELLI; SILVA, 2008). Os Valores organizacionais são estabelecidos a partir de um parâmetro disposto, o qual leva os indivíduos a se portarem de certa maneira. Daí é possível classificar a conduta como certa ou errada, funcionando como um guia a fim de se estabelecer um equilíbrio destes Valores (ZANELLI; SILVA, 2008).

2.2.4. Objetivos

De acordo com Etzioni (1964), a definição de Objetivo organizacional pode ser compreendida como a condição pretendida que a empresa espera obter, como também a forma de associar a Missão definida pela instituição em soluções possíveis e palpáveis.

Ao determinar os Objetivos, a organização tem como meta os Objetivos estratégicos e financeiros de um negócio, os quais expressam relação com a competitividade e aprovação do mercado no que tange a estratégia, e a financeira que se associa com a ação, e esses devem ser

executados de forma satisfatória e criteriosa, a fim de garantir a sobrevivência do negócio (LOPES, 2015).

Oliveira (2007) relata que o Objetivo deve ser claro, de fácil compreensão e estar registrado formalmente, para que assim todos os envolvidos possam estar cientes dos propósitos da organização.

Outra definição de Objetivo indicada por Oliveira (2007) aponta que o propósito de uma empresa é notado como uma dedicação, elaborada para atingir um determinado ponto. Esta dimensão está associada ao fato do Objetivo conter dois padrões de valor: o instrumental, o qual assegura progresso ou contenção de alguma coisa de valor, tendo como exemplo, uma empresa que está em expansão de vendas e perdura no mercado frente aos seus concorrentes; e o estilístico que contém o valor por si próprio, ou seja, objetivo particularizado, que traduz uma forma de coordenação.

2.3. Governança Corporativa

A Governança Corporativa (GC) surgiu nos anos 80, na tentativa de alocar capitais estrangeiros, visto que o sistema monetário nacional dava indícios de fragilidade, o que resultaria em uma possível solução. Desse modo, para reduzir as incertezas do momento, e acalmar os *stakeholders*, se fez necessário a adoção de mecanismos inovadores e acessíveis de Governança Corporativa (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

A publicação do código de boas práticas de Governança, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1999, motivou a adesão dessa prática em diversas organizações (IBGC, 2009). No ano seguinte, foram formados os níveis de Governança Corporativa das empresas listadas na bolsa, contendo: Nível (N1), Nível 2 (N2) e Novo Mercado (NM).

O sistema de Governança Corporativa tem como foco básico a solução dos conflitos de interesse entre investidores e corporação, bem como transparência das informações declaradas (CORREIA; AMARAL, 2006). Shleifer e Vishny (1997) interpretam como sendo uma soma de ferramentas, que tem como objetivo maior, resguardar os rendimentos dos seus *stakeholders* e possibilitar a obtenção de retorno sobre o capital investido (LEAL; SILVA; FERREIRA, 2002).

O IBGC (2009) define Governança Corporativa como:

O sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa, e a efetiva monitoração da direção executiva. As ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Já para Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002), Governança Corporativa é “o conjunto de práticas e tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

Com a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.A. 6.404/76), reestruturada no Brasil em 2001, o país inicia os primeiros movimentos na execução de política de boa Governança, estímulo para que o mercado de capital brasileiro reduzisse o número de acionistas e majoritários e estabelecesse um negócio disponível e acessível ao pequeno investidor, o que possibilita um tratamento democrático a todos os acionistas.

Esta estratégia é ordenada em três níveis: Nível 1 (N1), Nível 2 (N2) e Novo Mercado (NM). O N1 dispõe de um menor grau de exigência, enquanto o NM, o maior grau. Assim, quanto mais aproximado do NM, mais rigorosos serão os requisitos. Contudo, é possível afirmar que os mecanismos de Governança adotados pelas empresas refletem o grau de transparência imposto, bem como a quantidade de premissas para atender a determinação da B3.

No Quadro 1, são demonstrados os princípios básicos de Governança:

Quadro 1- Princípios Básicos de Governança Corporativa

Transparência	Disponibilização de informações interna e externa de maneira que gere um clima de confiança, sem restringir o desempenho econômico-financeiro, contudo contemplando demais fatores que orientam a atuação gerencial e que conduzem à criação de valor.
Equidade	Atributo no tratamento justo sem distinção para todos os sócios, acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, credores, governo, ou seja, partes interessadas (stakeholders).
Prestação de Contas	Os agentes de governança precisam prestar contas de sua atuação, assumindo responsabilidade total de seus atos e omissões.
Responsabilidade Corporativa	Os sócios e administradores devem zelar pela sustentabilidade das instituições, tendo em vista a sua longevidade, atendimento, ordem social e ambiental no âmbito dos seus negócios e operações.

Fonte: IBGC (2009)

2.3.1. Novo Mercado

Iniciado no ano 2000, o Novo Mercado (NM) deu abertura a um modelo de Governança Corporativa diferenciado, aceito pelas instituições de forma voluntária para uma melhor negociação de ações, as quais obedecem às condições impostas pela legislação brasileira. Ao aderir a este segmento, as companhias visam expandir os direitos dos acionistas, usando um sistema de disseminação de informações mais transparente e amplo (B3, 2020).

Segundo a B3(2020), para que a empresa faça parte do Novo Mercado, é necessário que haja a assinatura de um contrato no qual contém diversas regras, sendo estas mais exigentes do que as presentes na legislação brasileira. Este regulamento, denominado como boas práticas de Governança Corporativa, busca acrescentar os direitos dos acionistas, assim como melhorar informações ofertadas aos usuários externos. As ações com direito a voto, mais conhecidas como ações preferenciais, é o primeiro quesito para participar do novo mercado. A B3 (2020) cita outras obrigações complementares que as entidades deste nível devem possuir, sendo elas:

No caso de venda do controle, todos os acionistas minoritários têm o direito de vender suas ações pelo preço ofertado (*tag along* de 100%), em caso de fechamento do capital a empresa deve recomprar todas as ações por um valor no mínimo igual ao de mercado, Conselho de Administração deve ser composto por no mínimo 5 membros, sendo 20% dos conselheiros independentes à empresa, deve manter no mínimo 25% das ações em negociação no mercado (*free float*), divulgação de relatórios financeiros mais completos, incluindo as negociação de ações da companhia feitas pelos diretores, executivos e controladores.

2.3.2. Nível2

As normas do NM foram consideradas exigentes e de difícil acesso por algumas companhias. Para amenizar tal situação, a Bolsa instituiu os níveis intermediários, N1 e N2; dado que o N2 tem praticamente os mesmos requisitos de NM, com a diferença de admitir a ligação de empresas detentoras de ações preferenciais, impedidas para ingresso no NM (CARVALHO; PENNACCHI, 2012).

As obrigações apresentadas no N2 são (B3, 2020):

Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS (*International Financial Reporting Standards*); Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes; Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, tais como, transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembleia geral. Extensão para todos os

acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 80% (oitenta por cento) deste valor para os detentores de ações preferenciais (*tag along*); Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível; e Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

2.3.3. Nível 1

Considerado o nível menos exigente que os demais apresentados, conforme B3 (2020), este tem o compromisso de:

Realizar ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital, manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital, melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de revisão especial, cumprimento de regras de *disclosure* em operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa, divulgação de acordos de acionistas e programas de *stock options* e disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos.

O Nível 1 exige informações de forma geral e ampla a sociedade, como também busca conter o impacto sobre investidores, no que se refere ao desequilíbrio informacional, bem como impedir uma disseminação acionária, ou seja, que um número grande de ações se encontre em poder de poucos investidores (B3, 2020).

Outro ponto que deve ser destacado é que não deve haver privilégio neste nível, conforme descreve a Lei nº 10.303/2001 que condena as Sociedades Anônimas de capital aberto a emissão de partes beneficiárias.

O Quadro 2 apresenta comparação dos Níveis de Governança da B3.

Quadro 2 - Comparativo dos Níveis de Governança.

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (<i>free float</i>)	No mínimo 25% de <i>free float</i>		
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária		
Vedação a disposições estatutárias *	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra

Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos *	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	
Obrigações do Conselho de Administração *	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia	Não há regra
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Obrigatório	
Divulgação adicional de informações *	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN
		100% para ações ON e 80% para PN (até 09/05/2011)
	80% para ações ON (conforme legislação)	
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento	Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Facultativo

Fonte: B3 (2020) * (a partir de 10/05/2011)

A principal diferença entre os níveis é que o Novo Mercado tem como premissa, a emissão específica de ações com direito a voto (ON), para o Nível 2 admitem ações preferenciais e ordinárias, assim como a obrigação de participar na Câmara de Arbitragem, exigida também no Novo mercado. Já as empresas do Nível 1 têm ações preferenciais e ordinárias, considerado o menos rigoroso se comparado com os demais, com característica de maior prestação de informações no mercado de ações.

O intuito de se instituir as práticas de Governança Corporativa tem como função, melhorar a avaliação das companhias que buscaram aderir de forma voluntária a este segmento e, assim, proporcionar uma maior valorização das empresas, em um ambiente de negociação mais favorável e atrativo aos possíveis investidores (B3, 2021).

Entretanto, após mais de 20 anos da implantação dos segmentos de Governança Corporativa da Bolsa brasileira, hoje pouco mais da metade (53%) das empresas ainda não estão inseridas em nenhum dos níveis. Como a adesão a eles é voluntária, não se sabe se as empresas que estão fora dos níveis atendem aos requisitos necessários para a participação na listagem de Governança Corporativa da B3 (TAVARES; PENEDO, 2017).

Andrade e Rossetti (2004) apontam que a aderência em qualquer um dos níveis de Governança Corporativa oferece ao mercado grandes mudanças positivas nas empresas, trazendo um amadurecimento e o incentivo ao desenvolvimento sustentável do mercado, sendo que a premissa básica para o seu sucesso reside na “maior proteção e maior presença do investidor minoritário no mercado (...), pois esta é a condição necessária para maior liquidez (...) e que trará benefícios para os próprios investidores” (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

2.4. Bancos – Instituições Financeiras

A participação financeira dos bancos na sociedade é desempenhada com a participação de outro sujeito, nos quais os bancos possuem os recursos, e os tomadores demandam deste recurso, nesse procedimento há riscos de não receber o capital concedido (GARTNER; MOREIRA; GALVES, 2009).

São vários os riscos que uma instituição financeira está sujeita a correr, dentre estas temos como exemplo, os riscos operacionais, de mercado, legal, liquidez, crédito e transferência. Esta situação faz com que os órgãos reguladores, assim como supervisores, tomem medidas que visem resguardar os interesses dos inúmeros intermediários que fazem parte deste sistema financeiro, a fim de evitar possíveis situações indesejadas (CARVALHO, 2005).

Ao impulsionar o progresso, os bancos são pressionados pelo governo, clientes e acionista a garantir uma imagem apropriada com os interesses da sociedade atual (CONCEIÇÃO, 2010). Esses intermediadores financeiros contribuem na regulação do mercado (VIEIRA; ARRUDA; TAVARES, 2016).

No Brasil, em específico, o sistema financeiro é composto por um grupo de instituições financeiras sólidas, bem capitalizadas, eficientes e eficazes no aproveitamento de oportunidades do mercado (HOCAYEN-DA-SILVA; FERREIRA JUNIOR; CASTRO, 2006).

De acordo com Lima *et al.* (2018) os bancos são divididos em Bancos Comerciais, Bancos de Investimentos e Bancos Múltiplos. O Banco comercial, inicialmente, tem como finalidade custear a curto e médio prazo pessoas ou empresas deficitárias, na forma de captação de recursos, por meio de depósitos à vista e a prazo ou movimentação de livre escolha. Serviços esses que são oferecidos na forma de conta-corrente, conta poupança, fundos de investimento, empréstimos pessoais, consignados, empréstimos de capital de giro para pessoa jurídica, financiamento imobiliário, cartão de crédito, serviço de cobranças e pagamento, entre outros.

Já os Bancos de Investimento trabalham com financiamentos a longo prazo, de capital fixo e de giro. Estes podem captar recursos advindos do exterior, ou por meio de depósitos interfinanceiros, a prazo, além de repasses oficiais. Entretanto, estes não atuam com recursos oriundos de depósito à vista (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1999).

Por fim, os Bancos Múltiplos, de acordo com o Banco Central do Brasil (2021), são instituídos com as seguintes concepções: comercial; de investimento; de crédito imobiliário; financiamento; e arrendamento mercantil, e estes devem conter no mínimo dois destes elementos propostos. Todos os bancos possuem características próprias, o que difere dos demais setores que instigam sua forma de desempenho no mercado (AFFONSO NETO, 2003).

2.5. Estudos anteriores

O Quadro 3 apresenta a contribuição de pesquisas anteriores, as quais analisaram deferentes tipos de empresas, afim de identificar elementos específicos no que tange o planejamento estratégico, assim como verificar a adesão dos Níveis de governança corporativa de empresas listadas na B3.

Quadro 3- Estudos anteriores

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS	CONCLUSAO
Barbosa, Brondani (2005).	Analisar a importância do Planejamento Estratégico Organizacional como ferramenta auxiliar para o gerenciamento das empresas dentro de mercado extremamente competitivo.	Pesquisas baseadas em linhas de pensamento de renomados autores da área.	Resultaram ao final na estruturação de um roteiro para o desenvolvimento passo a passo de um plano estratégico objetivo e de fácil implementação.	Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes.

Hocayen-da-Silva, Ferreira Junior, Castro(2006).	Analisar a missão organizacional de um conjunto de nove instituições financeiras, sendo uma instituição pública, uma estatal e sete instituições privadas.	Etapas metodológicas: i) revisão bibliográfica; ii) definição de amostragem e coleta de dados referentes à missão organizacional das nove instituições financeiras, através de seus respectivos sites (Internet); e iii) análise de conteúdo das definições de missão a partir dos critérios (categorias de análise) definidos no objetivo do trabalho, com base no referencial teórico adotado.	Os resultados apontam que, apesar da sua importância estratégica, as definições de missão organizacional das instituições financeiras analisadas são inadequadas em relação aos aspectos utilizados para análise, demonstrando certo distanciamento entre os conceitos teóricos e as práticas organizacionais.	A missão organizacional, razão de existência de uma organização, a sua identidade e o seu cartão de apresentação no mercado, não vem sendo definida adequadamente no caso deste grupo de nove instituições. Isso ocorre porque estão sendo negligenciados aspectos básicos e essenciais à transmissão dos propósitos da organização.
Mussoi, Lunkes, Silva (2011).	Objetivo principal desta pesquisa é avaliar, nas empresas brasileiras de capital aberto, se a missão institucional serve como um direcionador efetivo do planejamento estratégico.	Por meio da coleta das informações no website das companhias da B3, depois elencados os elementos presentes nas missões encontradas de forma exploratória e confrontando estes com a proposta de Pearce (1982).	A missão, conforme Pearce (1982), não foi considerada 100% eficaz ou efetiva para o planejamento estratégico. Apenas 7,14% das empresas analisadas chegam perto da eficácia; mesmo assim, pecam em relação à teoria de Bart (2006) sobre a extensão dos enunciados.	Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras.
Lugoboni et al. (2013).	Identificar como é a missão das empresas classificadas como “maiores e melhores” no Brasil.	Foram selecionadas as 500 primeiras empresas do ranking classificadas como “Melhores & Maiores de 2012”. Foi identificado os websites destas empresas e buscou a declaração de missão das mesmas. Destas, 43 não disponibilizam a declaração de missão ou esta informação não está em local de fácil acesso, totalizando 457 empresas analisadas, o que corresponde a 91,4% das empresas.	O aspecto mais presente neste estudo é a identificação de autoconceito e valores fundamentais, filosofia, tecnologias e competências essenciais e comportamento da organização. Cerca de 70% das empresas possuem em sua missão evidências dessa estrutura.	Foi possível perceber que entre as 500 empresas melhores posicionadas no ranking, em média, apenas 36% dos aspectos foram citados, deixando claro que nem todas as empresas fazem referência à maioria dos aspectos possíveis.

Erfurth, Bezerra (2013)	Investigar a correlação entre a adesão a segmentos diferenciados de governança da Bovespa e as práticas de Gerenciamento de Resultados (GR).	A pesquisa caracterizou-se como estudo descritivo e documental com abordagem quantitativa. Foram analisadas as empresas listadas na Bovespa nos diferentes níveis de governança: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, no período de 2000 a 2007.	O gerenciamento dos lucros é semelhante entre os diferentes níveis de governança; destaca naquelas com lucratividade positiva, sugerindo que o nível de governança não interfere em tal comportamento dos gestores.	Conclui-se que o comportamento das empresas no gerenciamento dos lucros é semelhante entre os diferentes níveis de governança, em especial, naquelas que se encontram nos dois grupos de lucratividade positiva descritos neste estudo.
Portella <i>et al.</i> (2015).	Objetivo evidenciar a frequência com que as empresas apresentam nas dimensões de planejamento estratégico – missão, visão e valores – indícios de responsabilidade socioambiental.	Pesquisa descritiva e qualitativa, e têm como amostra as 100 maiores empresas de Santa Catarina. Os resultados obtidos demonstram que 48 empresas apresentam indícios de responsabilidade socioambiental em sua missão, visão e valores.	O resultado evidenciou que pouco menos da metade das empresas da amostra inicial apresentaram aspectos relativos à responsabilidade socioambiental.	Algumas empresas procuraram explicitar no planejamento estratégico sua preocupação voltada à sociedade e ao meio ambiente, mostrando uma visão responsável e sustentável; que não pode ser comprovada apenas avaliando-se os aspectos missão, visão e valor.
Ferreira (2016).	Analisar os principais determinantes dos direcionadores estratégicos e sua efetividade e sua aplicação nas organizações, a partir da perspectiva de profissionais de empresas de consultoria em gestão estratégica.	Foram realizadas entrevistas individuais com um grupo de consultores com ampla experiência na área, de modo a capturar sua percepção acerca dos pontos levantados na literatura, confrontando a teoria com a prática.	Bom alinhamento entre os atributos dos direcionadores estratégicos evidenciados pelos entrevistados e os consagrados na literatura. Divergências entre teoria e prática, principalmente nos processos de elaboração e implementação.	A conclusão obtida demonstra boa aderência entre o campo teórico e o prático, revelando a aplicação dos determinantes da efetividade dos direcionadores estratégicos pelas organizações nas quais os consultores entrevistados atuaram.
Oliveira <i>et al.</i> (2016).	Analisar indícios do alinhamento socioambiental de empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBovespa e no ranking da Fortune 500.	Por meio da análise de conteúdo do texto disponibilizado na missão, visão e valores divulgados pelas organizações. Os dados foram coletados nos websites das 233 empresas que formaram a amostra da pesquisa.	Os resultados e discussões apontam que 90 empresas apresentaram algum indício de preocupações socioambientais, aparecendo com mais frequência na dimensão "valores".	Percebeu-se pelos resultados obtidos que a divulgação socioambiental é ainda incipiente.

Medeiros, Teixeira (2017).	Fazer uma comparação entre a missão, visão e valores comunicados na política ambiental de nove (9) empresas da Região da Costa da Mata Atlântica, nas cidades de Santos, Cubatão e Guarujá, e os propostos pela NBR ISO série 14000 implantados nas mesmas.	A pesquisa foi realizada com nove empresas da Baixada Santista que possuem certificação ambiental, cujo critério de escolha para as empresas foi não probabilístico por acessibilidade, por somente conseguir dados nestas empresas.	Os resultados mostram que algumas empresas já possuem suas políticas adequadas, no entanto, outras ainda estão em processo de implementação do seu planejamento, embora possuam o sistema de Gestão Integrado, ainda não comunicam de forma eficaz ao público suas políticas.	A comparação mostrou que algumas empresas se preocupam com a forma pela qual irão mostrar sua preocupação com a questão ambiental e sua relação com públicos de interesse, no entanto, outras empresas necessitam modificar sua mentalidade para de fato desempenharem um papel efetivo no meio ambiente.
Tavares, Penedo (2017).	Analisar a prática real de governança corporativa das empresas não listadas nos segmentos de governança para verificar se elas se enquadram em algum dos níveis de governança da Bolsa.	Nenhum resultado apresentou relação positiva e com significância estatística entre pertencimento a um nível de governança corporativa e desempenho, em seguida, foram estabelecidas as variáveis que seriam utilizadas para representar a governança corporativa das empresas.	Das 200 empresas, que não fazem parte de nenhum dos níveis de governança da Bolsa, 124 têm características que as enquadram em algum dos níveis, das quais 84 (ou 67%) praticam a governança corporativa do N1. Mesmo tendo condições de pertencer ao nível mais baixo de governança não fizeram a adesão junto à B3.	Nenhum resultado apresentou relação positiva entre pertencimento aos níveis de governança corporativa e qualquer variável de desempenho, o que pode explicar o desinteresse de aderir aos níveis de governança corporativa por parte das empresas não listadas e que possuem características das inseridas nos segmentos de governança da B3.
Lugoboni <i>et al.</i> (2018).	Identificar como é a missão das empresas classificadas como “Melhores e Maiores” no Brasil.	Análise da missão organizacional das 500 empresas mais bem classificadas pelo ranking “Melhores & Maiores de 2012”, publicado pela editora Abril.	Foram encontrados os aspectos: identificação de autoconceito e valores fundamentais, filosofia, tecnologias e competências essenciais e comportamento da organização; os produtos e serviços; e as questões sustentáveis (sociais e ambientais).	Esta pesquisa não permite dizer que a presença ou ausência dos aspectos em suas missões é responsável por seus faturamentos ou lucros, uma vez que muitos outros fatores podem ter interferido nesses resultados.

Freitas <i>et al.</i> (2018)	Objetivo foi de analisar o status da missão institucional das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras, a partir dos elementos propostos por Pearce (1982) e Pearce e David (1987).	Para tanto a trajetória metodológica adotada divide-se em três partes: Revisão de literatura; Coleta de dados e; análise dos resultados. Análise comparativa do status da missão das IFES, por região do país.	Os resultados evidenciam que, adotados os estudos de Pearce (1982) e Pearce e David (1987), nenhuma das IFES brasileiras possui efetividade integral da missão institucional.	Missões institucionais mais efetivas nas universidades do sul e sudeste; elementos como referência a corpo funcional e outros <i>stakeholders</i> não são contemplados em nenhuma das instituições.
Todeschini, Peruchi, Müller (2019).	Analisar como grandes empresas encaram os conceitos de missão e visão e se há outras nomenclaturas nessas declarações.	Coleta das declarações das empresas listadas no Índice Bovespa. Análises: adequação das declarações às definições encontradas na literatura e conteúdo das declarações.	Metade das empresas não utilizam os conceitos de missão e visão e, algumas delas apresentam o conceito de propósito.	A maioria das empresas que ainda utilizam esses conceitos está alinhada com as definições apresentadas na literatura.
Annes <i>et al.</i> (2020)	Este artigo tem o objetivo de analisar os elementos presentes nas missões institucionais das empresas do setor de Consumo Cíclico, listadas na B3 e na NYSE.	Seleção de empresas de capital aberto listadas na B3 e na NYSE, e realizada uma comparação entre os elementos das missões institucionais das companhias, por meio dos modelos propostos por Pearce (1982) e Mussoi, Lunkes, Silva (2011).	Nesta análise percebeu-se que nenhuma companhia contempla todos os elementos listados na literatura como essenciais à missão institucional. Apenas 5,6% das empresas possui de 6 a 7 elementos.	Constatou-se ainda, que tanto as empresas listadas na B3, quanto na NYSE, possuem um perfil similar em termos de quantidade e tipos de elementos evidenciados em suas declarações de missão.

Fonte: Elaboração própria.

Alguns estudos contribuíram com esta pesquisa no que diz respeito à abordagem do conteúdo. Uns com mais relevância que outros, com maior abordagem e abrangência, com estudos em diversos setores, buscando a identificação de termos específicos, e de elementos mais citados.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação da pesquisa

Ao explorar as Missões, Visões, Valores e Objetivos, tirando como base a literatura, entende-se que a pesquisa qualitativa seja a mais apropriada, uma vez que possibilita um diálogo abrangente com a questão em estudo (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002). E a qual

se baseia na presença ou ausência de uma dada característica (FREITAS; CUNHA JR; MOSCAROLA, 1996).

Optou pela pesquisa qualitativa uma vez que esta contribui mostrar uma correlação da literatura com o contexto, neste caso IF de capital aberto inscritas em um dos níveis de GC e suas declarações de Diretrizes Estratégicas (VERGANA, 2007). E trata-se de uma pesquisa descritiva, onde pela descrição dos atributos de determinada população ou fenômeno, é possível estabelecer relações entre variáveis, e normalmente é realizado por meio da coleta de dados, logo tal estudo é classificado como descritivo pois busca identificar e descrever as principais características relevantes para a efetividade dos direcionadores estratégicos e o impacto que os níveis de GC têm sobre elas. (GIL, 2007).

O procedimento adotado neste estudo é classificado como documental e qualitativo. A respeito disso, Martins e Theophilo (2009) mencionam que a pesquisa documental é atributo de estudos dos dados, materiais e indícios. Estes registros podem estar escritos ou não. Em complemento, a pesquisa qualitativa colabora para expor uma correlação entre os atores e o contexto, mantendo uma relação das definições expostas por autores estudados anteriormente (VERGARA, 2005).

3.2. Procedimentos realizados

Foi selecionada uma população de 24 instituições, na web site da B3 na data de 23deJulho de 2021 sendo que destas escolhidas, apenas 11 Instituições estavam inscritas em alguns dos níveis de Governança Corporativa. O Quadro 4 apresenta as companhias pesquisadas neste estudo. As declarações de tais Diretrizes Estratégicas foram coletadas exclusivamente nas web sites das empresas examinadas.

Quadro 4 – Instituições da amostra

SEGMENTO	LISTAGEM	
BANCOS	CÓDIGO	SEGMENTO
ABC BRASIL	ABCB	N2
BANCO BMG	BMGB	N1
BANCO INTER	BIDI	N2
BANCO PAN	BPAN	N1
BANRISUL	BRSR	N1
BRABESCO	BBDC	N1

BRASIL	BBAS	NM
INDUSVAL	IDVL	N2
ITAU UNIBANCO	ITUB	N1
ITAUSA	ITSA	N1
PINE	PINE	N2

Fonte: Elaboração própria

Para definir quais os elementos compõem as declarações de Diretrizes Estratégicas dessas companhias, o estudo foi dividido em duas etapas, sendo a primeira pesquisa e separação dos dados das empresas em planilha no Microsoft Excel, com o intuito de maior assimilação. Na segunda, as diretrizes foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2004) a análise de conteúdo é um processo que tem como intuito obter parâmetros, para, assim, poder compreender as disposições e recepções das mensagens.

A análise do conteúdo teve seu embasamento teórico feito conforme cada categoria estudada, na qual Pearce (1982) classifica essencial para Missão: produtos e serviços oferecidos, mercado, tecnologia, sobrevivência/crescimento/rentabilidade, filosofia, imagem, essência da empresa e domínio geográfico.

Já Greengarten-Jackson *et al.* (1996) defende que a Visão deve conter: o que se espera para o negócio, qual o resultado quer atingir, e como pretende alcançar. Além desse ponto de vista, os autores Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1994) defendem que Valores comportam as características: crença, conduta, eventos específicos superados, valores prioritários e conduz o comportamento. E Objetivo, conteúdo primordial em qualquer organização, conforme declara Almeida (2010), objetivo é um alvo a ser alcançado.

A escolha das IF se deu pela representatividade do setor, sendo este responsável pelo equilíbrio financeiro do desenvolvimento econômico do país. Das limitações do estudo, encontram-se a extensão da amostra (nem todas as empresas disponibilizam as Diretrizes Estratégicas completas em suas páginas eletrônicas).

Para apresentação dos resultados adotou-se a estrutura de quadros comparativos da teoria sobre Diretrizes Estratégicas confrontado com as declarações de cada instituição (Missão, Visão, Valores e Objetivos). E um demonstrativo sobre os níveis de Governança, para identificar, se este tem algum impacto sobre tais declarações. Num segundo momento foi realizado críticas quanto às declarações no que se refere ao cumprimento do que foi declarado pelas intuições.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na primeira parte da análise busca-se evidenciar os elementos citados pelas organizações, como sendo Missão, Visão, Valores e Objetivos, de Instituições Financeiras inscritas na B3, e se estas apresentam as características necessárias para ser consideradas efetivas conforme a literatura.

4.1. Análise de resultados de Missão.

Para que uma Missão organizacional possa gerar o propósito desejado no que diz respeito ao planejamento estratégico, precisa antes de tudo declarar de forma clara e sucinta, os componentes adequados. Para tanto, devem revisar regulamente, suas declarações. Pearce (1982), um dos pioneiros no estudo sobre o tema, aponta oito elementos essenciais para que a Missão de uma empresa possa ser julgada como efetiva:

- Produto ou serviço oferecido;
- O conjunto de usuários que vão se beneficiar com os produtos ou serviços vendidos;
- A tecnologia empregada na produção ou entrega do produto ou serviço;
- Atenção com a sobrevivência, garantindo o crescimento e a lucratividade.
- A filosofia do negócio;
- A imagem pública desejada;
- A essência da empresa, isto é, sua capacidade própria.
- Domínio geográfico.

A averiguação dos elementos mencionados dá a oportunidade de verificar se os pontos essenciais para uma missão efetiva foram citados (PEARCE, 1982). O Quadro 5, a seguir, apresenta a declaração da Missão, de acordo com o que cada uma das Instituições Financeiras mencionadas apresenta. Os dados foram acomodados em ordem alfabética.

Quadro5 – Missão declarada pelas Instituições Financeiras

BANCOS	MISSÃO
ABC BRASIL	Oferecer as melhores soluções de negócios, alinhadas às necessidades de nossos clientes, investidores e acionistas.
BANCO BMG	Fazer do cliente o nosso parceiro e, através de um relacionamento sólido, buscar soluções ágeis, competentes e personalizadas.
BANCO INTER	Contribuir com o aperfeiçoamento do mercado financeiro do país, buscando excelência no relacionamento com nosso público externo e interno, garantindo a realização de operações dentro de uma postura ética, geradora de valor para nossos acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade.
BANCO PAN	Ser um banco sustentável que inspire seus colaboradores a surpreender os clientes.
BANRISUL	Ser o agente financeiro do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul.
BRADESCO	Contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis.
BRASIL	Nosso propósito é estar próximo das pessoas e ajudar a preservar o que é importante para nossos clientes, acionistas, funcionários e toda a sociedade.
INDUSVAL	Nossa missão junto aos clientes é contribuir para seu processo de desenvolvimento financeiro. Conhecer, diagnosticar e fornecer produtos e serviços que reflitam seu perfil, conforme seus objetivos estratégicos para que atinjam metas de sucesso.
ITAU UNIBANCO	Estimular o poder de transformação das pessoas.
ITAUSA	Administrar planos de benefícios de natureza previdenciária de modo íntegro, eficaz e transparente, satisfazendo as expectativas de gerenciamento patrimonial dos participantes.
PINE	Desenvolver e disponibilizar produtos e soluções financeiras adequadas às necessidades dos clientes, com agilidade, criatividade, segurança e transparência.

Fonte: Elaboração própria com base nas homepages oficiais de cada instituição.

Num segundo momento, foi apresentada na Tabela 1, onde é confrontado os elementos presentes nas Missões declaradas pelas companhias, com o que é declarado no trabalho de Pearce (1982) fazendo assim, uma comparação do enunciado com o que é proposto pelo autor. Ao apresentar os principais itens em suas páginas eletrônicas, podem-se ver os resultados obtidos.

TABELA 1 – ELEMENTOS DAS MISSÕES DAS COMPANHIAS

BANCOS	ABCB	BMGB	BIDI	BPAN	BRSR	BBDC	BBAS	IDVL	ITUB	ITSA	PINE
Principais clientes/ Mercado	X	X	X		X	X	X	X		X	X
Imagem Pública	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crescimento/ Lucratividade			X		X	X		X			
Fatores filosóficos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Produtos/ Serviços			X	X	X	X		X		X	X
Competência Própria	X	X	X		X	X		X	X	X	X
Domínio Geográfico	X		X		X		X				
Tecnologia		X				X				X	X
Percentual Total	50%	63%	88%	50%	88%	88%	50%	75%	38%	75%	75%

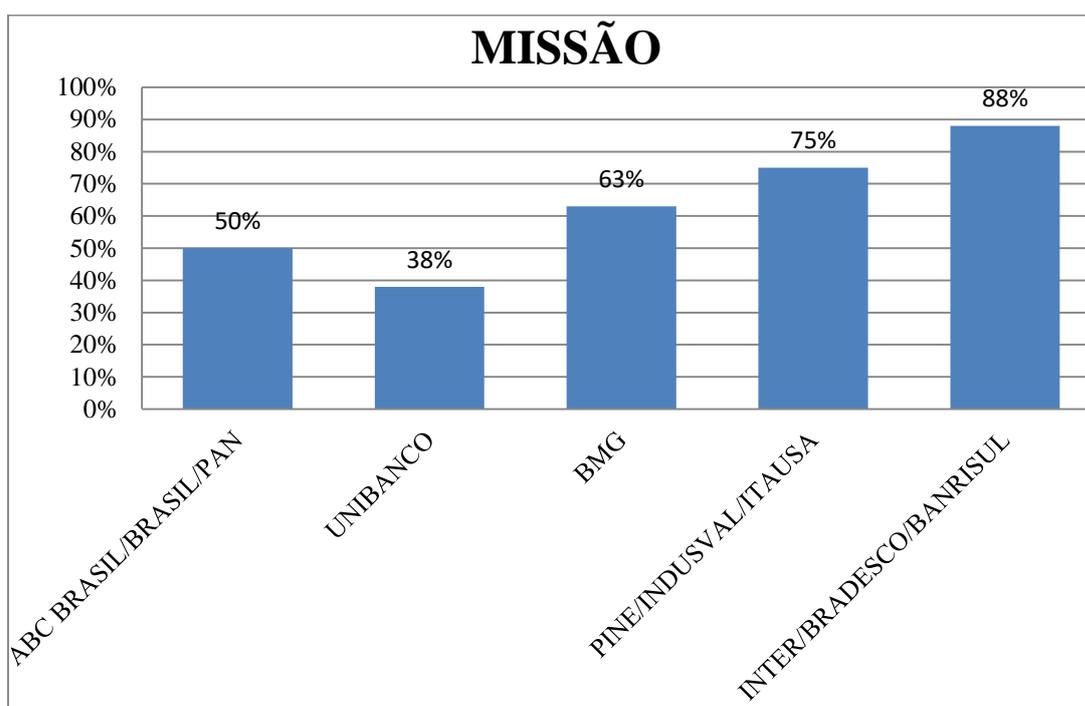
Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra foi realizada por meio da análise dos elementos apontados por Pearce (1982), como sendo fundamental para uma Missão satisfatória, e a partir do estudo da declaração de cada instituição, alcançou as variáveis e o nível de efetividade das missões expostas, e com base nos dados é possível identificar a carência de alguns elementos apontados. De acordo com David (2009) a razão de ser de toda empresa deve ser apresentada de forma clara, e compreensível, indicando a real finalidade da entidade, de modo que todos possam visualizar sua missão, e que estes sejam capazes de averiguar elementos relevantes, como os produtos e serviços oferecidos, o mercado-alvo, a preocupação da empresa com o crescimento, eficiência, com os colaboradores, funcionários, acionistas, com meio ambiente e a rentabilidade em longo prazo.

Sendo assim, este estudo contribui ao evidenciar elementos negligenciados pelas companhias ao apresentarem suas missões. Dado que a Missão é considerada responsável por incentivar os colaboradores, consumidores, fornecedores e investidores ao desejo pelo envolvimento ou não com a organização. Assim é fundamental que na redação, formulação ou apresentação das missões institucionais as adversidades sejam sanadas, de forma que ela possa transmitir, de fato, todos os elementos atribuídos à empresa.

Na sequência, foram estabelecidos os percentuais relacionados ao cumprimento da Missão pelas instituições pesquisadas, conforme Figura 2, para uma melhor visualização do resultado obtido.

Figura 2: Gráfico dos percentuais de empresas.



Fonte: Dados da pesquisa.

É possível atestar que a missão é uma estrutura onde as práticas são realizadas, e a partir dela, acentuar o que realmente importa para a companhia, assim também como incorporar os objetivos financeiros e seus *stakeholders* (IRELAND; HITT, 1992).

Considerando os parâmetros de Pearce (1982), o Banrisul, o Bradesco e Inter (Figura 2) atingiram o maior percentual chegando a 88%, e o Unibanco atingiu o mínimo de 38% no que tange ao cumprimento dos itens essenciais para uma Missão efetiva. Observa-se, de maneira geral, nenhuma empresa analisada atingiu o número total de componentes recomendados pelo autor, evidenciando a não efetividade das declarações de missões.

4.2. Análise de resultado de Visão

A Visão é determinada a partir da perspectiva de cada entidade, como uma forma de análise de onde a empresa pretende chegar, baseada nos interesses dos gestores da companhia (TERENCE, 2002).

De acordo com Greengarten-Jackson *et al.* (1996), a Visão vem para indicar o estado futuro de uma empresa. Logo, o autor argumenta que a visão deve conter os seguintes aspectos:

- O que se espera para o negócio;
- Qual resultado quer atingir;
- Como pretende alcançar.

Com o intuito de identificar a estrutura de Missão das companhias elencadas, foram ordenadas as Visões declaradas, conforme mostra o Quadro 6, que expresso conforme na web site de cada instituição.

Quadro 6 – Visão das Instituições Financeiras

BANCOS	VISAO
ABC BRASIL	Estimular a busca constante por inovações que promovam o crescimento, desenvolvimento e aumento de eficiência.
BANCO BMG	
BANCO INTER	Oferecer serviços financeiros diferenciados com qualidade, agilidade, transparência e segurança para a sociedade.
BANCO PAN	O banco ágil e descomplicado que surpreende.
BANRISUL	A Visão de ser um banco público rentável, sólido e competitivo, integrado às comunidades e que presta serviços com excelência, foi estruturada a estratégia da Instituição baseada em cinco pilares que guiam seus esforços.
BRADESCO	Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado.
BRASIL	Ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável.
INDUSVAL	Ser um banco inovador, com excelência em crédito corporativo com profundo conhecimento das atividades dos nossos clientes e setores em que atuam, bem como um dos líderes do crescente mercado de títulos corporativos de renda fixa no Brasil.
ITAU UNIBANCO	Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.
ITAUSA	Ser reconhecida como entidade fechada de previdência complementar que se destaca por sua excelência e eficiência na gestão dos recursos administrativos e patrimônio dos participantes, assistidos e patrocinadores.
PINE	Crescer de maneira sustentável e consolidar a perenidade da Instituição, oferecendo as melhores soluções aos clientes, sempre considerando uma visão local e global, por meio da construção de relacionamentos éticos, transparentes e de longo prazo.

Fonte: Elaboração própria com base nas homepages oficiais de cada instituição.

Assim, diante do que foi declarado como sendo Visão destas companhias, foi elencado abaixo, na Tabela 2, a avaliação dos termos utilizados, em conformidade com Greengarten-Jackson *et al.* (1996) para proporcionar a visualização das expressões utilizadas por cada companhia.

TABELA 2 - COMPONENTES DAS DECLARAÇÕES DE VISÃO

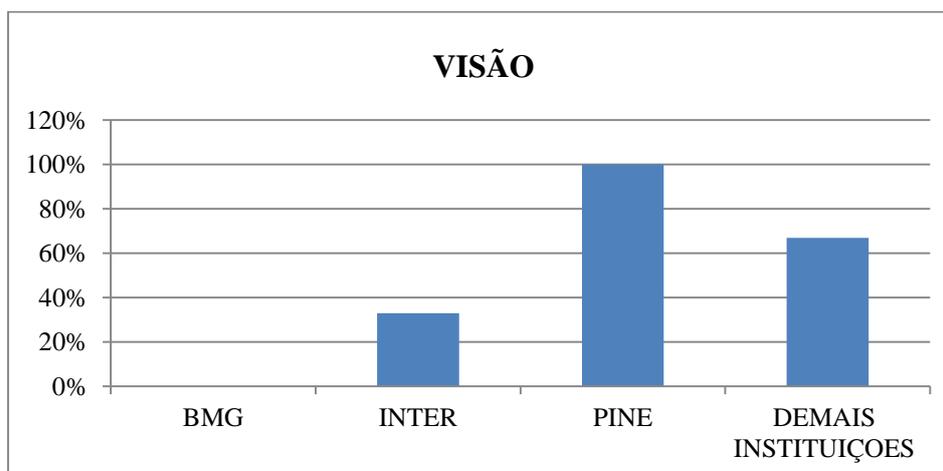
BANCOS	O que se espera	Quais resultados atingir	Como pretende alcançar	Percentual
ABC BRASIL		X	X	67%
BANCO BMG				0%
BANCO INTER	X	X		67%
BANCO PAN	X	X		67%
BANRISUL	X		X	67%
BRADESCO	X	X		67%
BRASIL	X			33%
INDUSVAL	X	X		67%
ITAU UNIBANCO	X			67%
ITAUSA	X	X	X	100%
PINE	X	X		67%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que na Tabela 2, em relação à Visão das IF, apenas o Banco Pine atingiu os 100% do que é preciso, já o Banco BMG não declarou ou não foi encontrado em sua página, podendo estar em lugar de difícil acesso. A grande maioria atingiu 67% do desejado, ou seja 2 dos 3 itens essenciais, isso pode ser uma indicação de que as empresas então se preocupando com o futuro e com o gerenciamento de seus *stakeholders*.

A relevância na definição de uma Visão está na necessidade de idealizar um futuro para depois poder atingi-lo (HAMEL; PRAHALAD, 1995). A apuração da realidade evidente sobre a Visão das IF segue conforme a Figura 3.

Figura 3–Demonstração os elementos conforme a entidade.



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao definir uma Visão é necessário idealizar um futuro, um alvo a ser alcançado e, posteriormente, este ponto possa ser atingido (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Müller (2003) também alega que o processo de desenvolvimento da Visão é relevante assim como sua determinação. Segundo Berson *et al.* (2001), a Visão de futuro carece de uma postura cobiçada e atrativa aos olhos dos *stakeholders*, o autor descreve ainda que, a Visão é um desejo de grandeza, retribuições e progresso nas organizações.

Diante do que foi apresentado na Tabela 2 verificou-se que apenas uma instituição cumpriu todos os requisitos e somente uma das demais não foi encontrada nenhuma declaração, logo a grande maioria fez declaração da Visão, ainda que não tenham atingido o máximo sugerido pela literatura (GREENGARTEN-JACKSON *et al.* 1996).

4.3. Análise de resultado de Valores

Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1994) concordam que a definição de Valores comporta as seguintes características:

- Um valor é uma crença;
- Relativo a um estado fim ou modo de conduta desejável;
- Supera eventos específicos;
- Direciona a avaliação de comportamento, pessoas e eventos;
- É ordenado pela importância relativa a outros valores, para formar um sistema de valores prioritários.

Logo foram elencados os valores de acordo com o que foi apresentado por cada entidade, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Valores das Instituições Financeiras

BANCOS	VALORES
ABC BRASIL	Ética e seriedade, Comprometimento, Empreendedorismo, Governança.
BANCO BMG	Qualidade, Agilidade e Simplicidade, Transparência e Respeito, <i>Team work</i> e Responsabilidade, Alta performance.
BANCO INTER	Ética; Respeito ao Cliente; Transparência; Flexibilidade; Responsabilidade Social.
BANCO PAN	Surpreenda pelo serviço. Construa relacionamentos verdadeiros e de longo prazo. Aja com ética, humildade e transparência. Pratique a meritocracia. Valorize os talentos. Seja positivo, apaixonado e determinado. Abrace e estimule a mudança. Seja criativo. Busque o crescimento e o aprendizado. Comunique-se de forma clara, objetiva e responsável. Faça mais com menos. Pense como dono!
BANRISUL	
BRADESCO	Cliente como razão da existência da Organização, Ética em todas as atividades e relacionamentos, Transparência nas informações necessárias às partes interessadas, Respeito à dignidade do ser humano e Responsabilidade socioambiental, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável.
BRASIL	Ética, Foco no cliente, Inovação, Eficiência, Confiabilidade, Senso de dono, Espírito público.
INDUSVAL	Ética e Credibilidade, Foco no Cliente, Atitude de Dono, Excelência, Compromisso com o Resultado, Trabalho em Equipe, Inovação.
ITAU UNIBANCO	A centralidade no cliente é a peça central suportada por três alavancas: transformação digital, pessoas e eficiência.
ITAUSA	Comprometimento, responsabilidade, prudência, ética, legalidade, valorização humana, transparência, eficiência, eficácia e sustentabilidade.
PINE	Ética, Transparência, Empreendedorismo, Profissionalismo, Qualidade, Inovação, Par.

Fonte: Elaboração própria com base nas homepages oficiais de cada instituição.

Schein (2009) difunde os Valores como sendo uma ideologia abstrata comum em uma organização, os membros que a compõe agem apoiados nestes Valores. Tais princípios servem como direcionador nas práticas em diversos acontecimentos, tendo uma rotina na organização.

Para que as companhias se mantenham competitivas no mercado, é essencial observar os Valores que conduzem as ações, assim como as metas da empresa. Todos os agentes que fazem parte da organização devem compreender estes Valores para que haja um melhor desempenho das atividades, bem como propor ações instrutivas, corretivas e preventivas (PIRES, 2004). Em relação aos termos utilizados foi apontado na forma da Tabela 3, os resultados obtidos, após análise.

TABELA 3 - ITENS QUE COMPÕEM OS VALORES DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

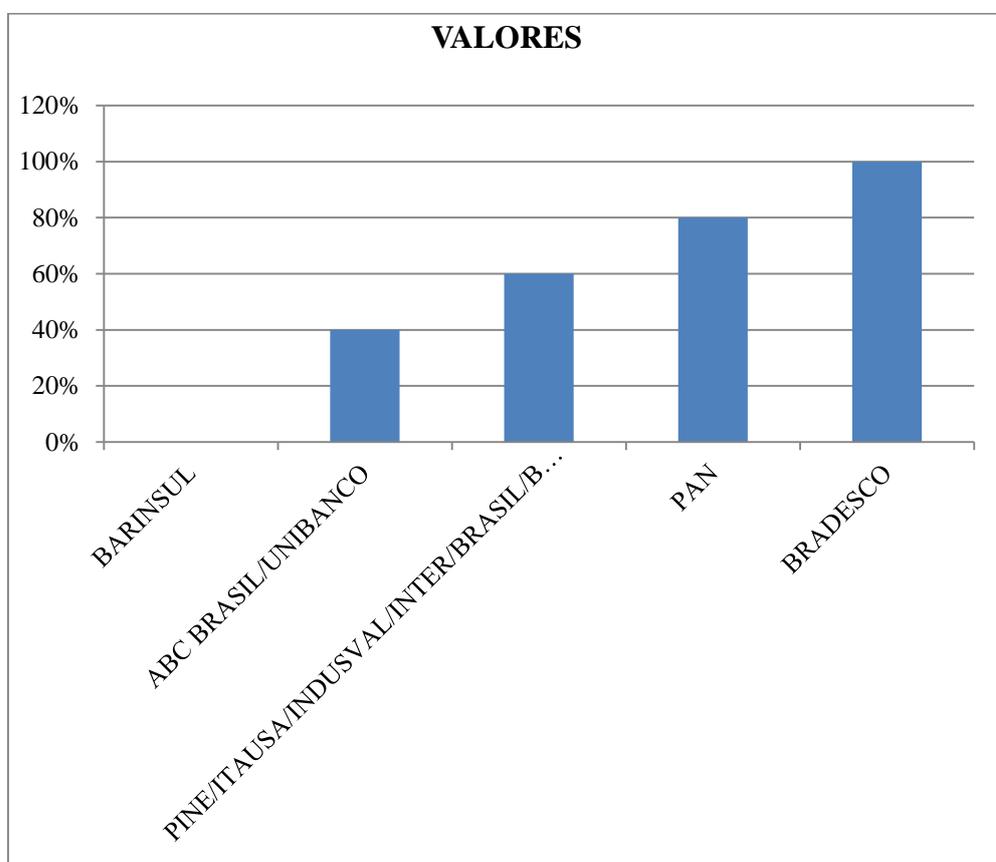
BANCOS	Crença	Conduta desejável	Superação	Avaliação de comportamento	Valores prioritários	Percentual
--------	--------	-------------------	-----------	----------------------------	----------------------	------------

ABC BRASIL	X	X				40%
BMG	X	X			X	60%
BANCO INTER	X	X			X	60%
BANCO PAN	X	X	X		X	80%
BANRISUL						0%
BRADESCO	X	X	X	X	X	100%
BRASIL	X	X			X	60%
INDUSVAL	X	X			X	60%
UNIBANCO	X				X	40%
ITAUSA	X	X			X	60%
PINE	X	X			X	60%

Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que o banco Bradesco foi o único cumpridor dos quesitos essenciais, o banco Banrisul não apresentou nenhum anúncio, ou sua declaração não foi encontrada, e as demais instituições ficaram entre 40%, 60% e 80%. Para melhor contemplar o resultado obtido segue o esboço da Figura 4.

Figura 4 - Valores das Instituições Financeiras



Fonte: Elaboração própria

Uma importante estratégia para os gestores é o posicionamento de intenções no que tange aos Valores da organização. O alinhamento destes Valores, assim como sua disseminação exige um processo contínuo, de reajuste e definição de tudo que estiver em oposição com os Valores principais da companhia (ZANELLI; SILVA, 2008). Assim uma organização próspera tem seus Valores como fonte de competência e força (FREITAS, 1991). Os valores trazem sentido à vida organizacional, afirma ainda Freitas (1991), é por meio deles que os colaboradores são motivados e se sentem parte da empresa.

Baseado nas informações da Tabela 3 é evidente o distanciamento entre a teoria e a prática conforme citado, no que se refere a este conceito, onde o que foi pautado está insuficiente (SCHWARTZ E BILSKY, 1987).

4.4. Análise de resultado de Objetivos

Os Objetivos de uma empresa são considerados de extrema relevância, e os gestores desta, devem notar um elo entre seus valores próprios e os da entidade. Através dessa relação entre pessoa e companhia há uma maior conexão dos objetivos almejados e as metas definidas (FREITAS, 1991).

Para o enfoque dado no quesito Objetivo Organizacionais das instituições analisadas, foi elencado na sequência os dados colhidos, e averiguado o propósito de cada empresa estudada, onde somente o Banco Pan anuncia: “Nossos princípios de conduta e ética devem estar alinhados com a Missão, Visão e Valores do Pan, refletindo em ações de integridade, transparência, sustentabilidade, boas condutas, dignidade e respeito para com as pessoas”.

Conforme Almeida (2010), o Objetivo é o alvo que se pretende mirar, logo para que seja possível atingi-lo deve-se ter um ponto de referência para poder se espelhar.

4.5. Análise de resultado de Níveis de Governança Corporativa

Oliveira (2006) atesta que Governança Corporativa amplia o papel do administrador, uma vez que contribui no acesso a informações de forma transparente, por meio de uma soma de ações administrativas que aprimoram o desempenho de produtos e serviços, assim também como o aperfeiçoamento da gestão. Isso com o intuito de resguardar todos os envolvidos, acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e governo.

Para características de elementos encontrados que definem missão conforme Pearce (1982), as que definem Visão relatadas por Greengarten-Jackson *et al.* (1996), as que definem Valores estabelecidas por de Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1994), as que definem Objetivos segundo Almeida (2010), e os resultados deste estudo, foi realizada uma demonstração (Tabela4) que relacionam as diretrizes estratégicas de cada IF com os níveis de Governança Corporativa nos quais elas se encontram.

TABELA 4 - PERCENTUAL DE EVIDENCIAÇÃO DOS ELEMENTOS DAS DIRETRIZES X NÍVEIS DE GOVERNANÇA

BANCOS	NÍVEIS DE GOVERNANÇA	MISSÃO	VISÃO	VALORES	OBJETIVOS
ABC BRASIL	N2	50%	67%	40%	0%
BMG	N1	63%	0%	60%	0%
BANCO INTER	N2	88%	33%	60%	0%
BANCO PAN	N1	50%	67%	80%	100%
BANRISUL	N1	88%	67%	0%	0%
BRADESCO	N1	88%	67%	100%	0%
BRASIL	NM	50%	67%	60%	0%
INDUSVAL	N2	75%	67%	60%	0%
UNIBANCO	N1	38%	67%	40%	0%
ITAUSA	N1	75%	67%	60%	0%
PINE	N2	75%	100%	60%	0%

Fonte: Elaboração própria.

O resultado encontrado na Tabela 4 enriquece o estudo quanto à possibilidade de visualização da associação entre os Níveis de Governança Corporativa e as Declarações das Diretrizes Estratégicas das IF na Bolsa de Valores, onde é possível notar uma variabilidade na obediência dos Direcionadores Estratégicos essenciais, conforme sugere a literatura.

A realidade do universo de pesquisa revela a ausência de relação de Missão, Visão, Valores e Objetivos e Níveis de Governança Corporativa, isso com base no apresentado, no qual é possível identificar empresas do N1 que atingiram o máximo do apurado, onde se pode citar o Banco Bradesco e outros que pertencem ao mesmo Nível de Governança e tiveram o menor índice se comparado aos demais, como o Banco Unibanco.

Outro exemplo desta realidade é a comparação dos índices dos Bancos ABC Brasil e Inter, ambos pertencentes ao N2, com números bem diferentes um do outro, outro fato notável é do Banco do Brasil, pertencente ao Nível Novo Mercado, considerado o nível mais exigente dentre os três, porém quanto ao cumprimento às Diretrizes Estratégicas, tem uma amostra que atingiu o seu ápice em 67% no quesito Visão, tal número considerando insuficiente se levar em

conta o Nível de Governança em que se encontra. Portanto tem-se o aspecto divergente, pois não foi possível contatar atributos relacionados entre os Níveis de Governança e o atendimento as declarações dos Direcionadores Estratégico.

5. DISCUSSÕES

A pesquisa e coleta dos dados com enfoque no planejamento estratégico das IF apresentou algumas limitações, quanto aos elementos pesquisados nos meios eletrônicos de cada empresa, isto é, suas Diretrizes Estratégicas (Missões, Visões e Valores e Objetivos) estavam em local de difícil acesso ou não foram localizadas.

Das 24 IF analisadas no website da B3 na data de 23 de julho de 2021, somente 11 Instituições representam a amostra, isso pelo fato de apenas estas estarem inscritas em um dos Níveis de Governança Corporativa (N1, N2 ou NM).

Foi possível elencar os elementos compostos em Missão, Visão, Valores e Objetivo, como auxílio de Tabelas e Quadros, e assim poder confrontar estes com os Níveis de Governança a que cada companhia pertence. O intuito foi verificar se existe alguma influência dos Níveis de Governança Corporativa, no cumprimento das Declarações das Diretrizes Estratégicas, conforme a literatura prescreve. Foram levantados o ranking de identificação dos elementos, e o número de elementos contemplados por cada instituição.

A princípio foi submetida uma análise para identificação das Missões institucionais, e assim relacionar os principais elementos de acordo com o modelo proposto por Pearce (1982), no qual determina a efetividade da Missão, conforme o exposto pela Tabela 1, onde os indicadores estão entre 3 (38%) e 7 (88%) elementos dos 8 indicados como necessários. Entre os componentes fortemente presentes estão Imagem Publica, Fatores Filosóficos e Competência Próprios e os menos citados foram Tecnologia, Domínio geográfico e Crescimento e Lucratividade.

Os resultados corroboram com os encontrados por Silva *et al.* (2006), e Araújo *et al.* (2014), no qual o item Tecnologia foi o menos mencionado nas declarações de Missões, ponto que chama atenção em se tratando de Instituições Financeira onde a Tecnologia faz parte de todo o processo.

Foi constatado também nos achados Mussoi, Lunkes e Silva (2011) Teles e Lunkes (2011), Souza *et al.* (2014) que nenhuma das empresas atingiu o total de 8 itens publicados.

Recomenda-se que as companhias controlem suas Missões, para que estas lhe sirvam como um apoio na gestão estratégica.

Na verificação do conteúdo das Visões declaradas, a partir do mencionado por Greengarten-Jackson *et al.* (1996), ilustrado na Tabela 2, é evidente que o Banco BMG, não expôs ou não foi identificado em seu enunciado nada a respeito, o Banco INTER cumpriu 33% do desejado, as demais instituições alcançaram 67%, com exceção do Banco PINE, que obteve 100% do esperado.

O elemento que menos teve êxito no quesito Visão, dessas empresas foi: “Como pretende Alcançar?”. Onde das 11 empresas apenas 3(27%) fizeram citações quanto a este item. Conforme Hamel e Prahalad (1995) que a Visão deve ser projetada para depois ser atingida. Outro estudo que afirma os resultados encontrados é o de Stoner (1995), onde cita que a Visão é a representação de um futuro desejado, e não o processo de como atingir este ideal. Contudo os achados discordam do trabalho de Oliveira (2009), onde este orienta que uma Visão bem elaborada deve conter o que deseja alcançar, quais benefícios e qual tarefa deve realizar. A ausência de tal elemento dificulta o cumprimento das metas estratégicas.

Seguindo para a observação dos Valores Organizacionais, fundamentados pelos estudiosos Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1994), e associados conforme a Tabela 3, foi possível verificar que o Banco Banrisul não informou seus Valores em seu sitio eletrônico, seguido pelo Unibanco e ABC Brasil com 2 (40%) elementos cada, os Bancos Pine, Itausa, Indusval, Brasil e Inter mencionaram 3 (60%) elementos cada, o Pan 4 (80%) elementos e Bradesco com o total dos 5 (100%) itens necessários.

O resultado ainda permite certificar os itens com menor enfoque, sendo estes a Avaliação de comportamentos e Superação, elementos valiosos em se tratando de conduta de pessoas que compõe uma organização. Tal situação contribui com o estudo de Oliveira e Tamayo (2004) e Miguel e Teixeira (2009), onde descreve que menção de Valores insuficiente traz um distanciamento do Valor atribuído a empresa, insatisfação dos colaboradores, condutas indesejáveis, sem domínio, sem regras, sem convívio e incertezas quanto competência da entidade.

O tópico Objetivo descrito na literatura conforme Almeida (2010), não obteve tanto êxito nos anúncios pesquisados quanto aos demais itens, seja por falta de conhecimento de sua

importância pelos gestores ou para inibir a concorrência quanto ao alvo da empresa, e seu desempenho.

O Banco Pan foi a única entidade que foi possível deparar com a divulgação da declaração de seu Objetivo de forma expressa. Assim fica evidente à privação a divulgação dos Objetivos estratégicos das Instituições avaliadas, seja por falta ou desapareço das entidades na publicação ou para dificultar a exploração dos concorrentes, tal situação discorda do pontuado por Oliveira (2007), onde cita que o Objetivo deve ser claro, compreensível e institucional.

Por fim, foram relacionados os Níveis de Governança Corporativa e os Direcionadores Estratégicos conforme apresento na Tabela 4. Este confronto tem o propósito de averiguar se existe realmente alguma relação entre eles.

Os resultados afirmam que, no caso das Instituições estudadas não houve nenhuma inferência dos Níveis de Governança quanto cumprimento às declarações de Diretrizes Estratégicas.

Este cenário vai contra o que relata Kaplan (2004) *apud* Eissmann *et al.* (2017), que declara que não existe um processo gerencial sozinho, ou seja, o planejamento estratégico é um sistema completo, onde engloba toda uma estrutura organizacional, e nesta está todas as fases do processo, desde a linha de produção até os altos níveis gerenciais, assim a harmonia de toda cadeia é ponto essencial para que as estratégias tenham êxito. Esta estratégia compõe os propósitos da organização, e cria uma relação com a Governança Corporativa que, conforme o IBGC (2012), integra um sistema que relaciona os proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apurar se o nível de Governança das Instituições Financeiras listadas na B3impacta na declaração das Diretrizes Estratégicos. Buscou-se evidenciar o segmento bancário, dado seu poder econômico, seu potencial de investimentos, sua capilaridade e, especialmente, por ser considerado um setor multiplicador.

A análise dos resultados encontrados no trabalho permite verificar que a maior parte das empresas estudadas apresentam falhas quanto a excelência de suas declarações, no atendimento dos critérios retratados pela literatura. A pesquisa revela que entre Diretrizes Estratégicas e

Governança Corporativa há certo distanciamento, mesmo que a primeira tem por finalidade oferecer auxílio para que os gestores tomem decisões e a segunda para proporcionar aos dirigentes maior transparência nas informações, orientação de decisões e controle do negócio (ANSOFF, 1977).

Outra possibilidade para o parecer encontrado, é o provável receio de divulgarem suas informações estratégicas, e estas ficarem mais vulneráveis aos olhos dos concorrentes (PORTER,1991).

Desta forma o principal objetivo deste estudo foi alcançado, uma vez ao analisar se existe impacto dos diferentes níveis de Governança na declaração aos Direcionadores Estratégicos (Missão, Visão, Valores e Objetivos), pelas Instituições Financeiras listadas na B3, as companhias estudadas não atenderam aos quesitos defendidos pelos estudiosos como essenciais para uma boa gestão organizacional, e esta deficiência não contém associação às exigências impostas pelos Níveis de Governança em que cada uma se encontra inserida.

Assim para impactar de forma favorável, é recomendável que os gestores revejam o conteúdo das declarações constantemente, de forma a acompanhar as contínuas mudanças do mercado, a fim de atualizar suas ideias e demonstrá-las a todos os envolvidos, e assim obter o que foi sonhado para a companhia (MUSSOI *et al.*, 2011).

Dentre as limitações tem-se a subjetividade da análise dos textos, uma vez que a interpretação do conteúdo pode levar a diversas compreensões.

Para novas pesquisas sugere-se a aplicação e a avaliação dos Direcionadores Estratégicos em outras organizações, em outros setores, a fim de possibilitar a identificação de resultado que tragam melhoria e conhecimento aos gestores, e a todo ambiente organizacional e proporcione melhor desempenho de suas funções.

REFERÊNCIAS

AFFONSO NETO, A. **Estratégia competitiva: análise do processo de formulação estratégica dos bancos que atuam no Brasil em um contexto de globalização dos mercados.** Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

AGUIAR, A. B.; CORRAR, L. J.; BATISTELLA, F. D. **Adoção de práticas de governança corporativa e o comportamento das ações na Bovespa: evidências empíricas.** Revista de Administração, vol. 39, 2004.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

ANNES, F. L.; SCHNORRENBERGER, D.; RENGEL, R.; FAGUNDES, E. **Análise de conteúdo dos elementos presentes em missões institucionais: uma comparação de empresas da B3 e NYSE.** RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 11, n. 3, p. 19-35, 2020.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Editora Mc Graw-Hill, 1977.

ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 4, 1999, São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 1999.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança Corporativa um modelo brasileiro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ARAÚJO, M. A.; SOUZA, P. D.; LUNKES, R. J. **Análise dos principais elementos de Pearce II (1982) presentes nas missões organizacionais das universidades públicas do Brasil.** Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Florianópolis, SC, Brasil, 2014.

BANCO BRADESCO. **Bradesco.** Disponível em: <http://www.bradesco.com.br/>. Acesso em: abr. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema financeiro nacional.** Brasília, 13Mar. 2021. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?QEVSVFN200505>>. Acesso em: 13Mar. 2021.

BANCO DO BRASIL. **Banco do Brasil.** Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em: abr. 2020.

BANCO ITAÚ. **Itaú.** Disponível em: <http://www.itaubank.com.br/>. Acesso em: abr. 2020.

BANCO UNIBANCO. **Unibanco**. Disponível em: <http://www.unibanco.com.br>. Acesso em: abr. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUN, N. C. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Ed. Vozes, 13ª ed. 2002.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. In: Revista Eletrônica de Contabilidade. Volume I, nº 2, dez/2004 – fev/2005.

BERSON, Y.; SHAMIR, B.; AVOLIO, B. J.; POPPER, M. **The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, and Context**. The Leadership Quarterly, Vol.12, No.1, pp.53-73. (2001).

BLACK, B. S.; CARVALHO, A. G.; SAMPAIO, J. O. **The evolution of corporate governance in Brazil**. Emerging Markets Review.2014.

BM&FBOVESPA. **Sobre segmentos de listagem**.
<http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobresegmentos-de-listagem>2016.

B3 – **Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br>. Acesso em: 16 de out. 2020.

CARVALHO, F. J. C. **Sistema financeiro nacional: evolução recente**. Brasília, 10 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/>>. Acesso em: 19 ago. 2005.

CARVALHO, A. G.; PENNACCHI, G. G. Can a stock exchange improve corporate behavior? Evidence from firms' migration to premium listings in Brazil. **Journal of Corporate Finance**.2012.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLOMBO, A. J.; GALLI, C. O.; Governança corporativa no Brasil: níveis de governança e rendimentos anormais. **Revista Portuguesa e Brasileira de gestão, 2010**.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Junho 2020. <http://www.cvm.gov.br/>

CONCEIÇÃO, M. Z. **Bancos e a responsabilidade socioambiental no financiamento de projetos de hidrelétricas no Brasil: Um estudo de casos de 1981 a 2009**. 2010. 303 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F. **Reflexão sobre as funções da governança corporativa**. Revista de Gestão, Universidade de São Paulo, São Paulo, v.13, n. 1, p. 43-55, jan./mar. 2006.

DAVID, F. R. **Strategic management: concepts and cases**. 20. ed. New York: Pearson Prentice Hall, 2009.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas** (5a ed.). São Paulo: Livraria Pioneira, 1999.

EISSMANN, J. C.; STEFENON, S. F.; ARRUDA, P. A. **Gestão estratégica como ferramenta para a governança corporativa: um estudo de caso**. Revista Espacios, n.16, vol.38. 2016.

ERFURTH, A. E; BEZERRA, F. A. **Gerenciamento de Resultados nos Diferentes Níveis De Governança Corporativa**. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. 2013.

ETZIONI, A. **Modem organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1964.

FEDERACAO BRASILEIRA DE BANCOS –**FEBRABAN**. Junho 2020. <http://www.febraban.org.br>.

FERREIRA, A. V. S. **Elementos de articulação: Missão, visão, valores e a identidade organizacional**. Revista Eduicep. Vol 1. 2016.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 2009.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA JR., M. V. M.; MOSCAROLA, J. **Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing**. Porto Alegre: UFRGS/FCE/PPGA, 1996.

FREITAS, M. E.; **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, L. C.; ESPINDOLA, E. E.; LUNKES, J. R.; PFITSCHER, D. E. **Efetividade das Declarações de Missão Institucional: Análise das Declarações das Instituições Federais De Ensino Superior (Ifes)**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 97-117, janeiro-abril 2019.

GARTNER, I. R.; MOREIRA, T. B. S.; GALVES, H. M. **Análise do risco setorial como instrumento de controle gerencial em instituições financeiras**. Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 5, art. 22, p. 107-129, 2009

GREENGARTEN-JACKSON, Jill et al. **Mission statements in service and industrial corporations**. International Journal Of Quality Science, v. 1, n. 1, p.48-61, abr. 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

HAMEL, G.; Prahalad, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro, 2011.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; FERREIRA JÚNIOR, I.; CASTRO, M. **Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras**. Revista de Economia e Administração, v. 5, n. 2, p. 221-242, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3ª ed. 2009. <http://www.ibgc.org.br>

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. **Mission statements: importance, challenge and recommendations for development**. Business Horizons, Vol. 35, No. 3, pp. 34-42, 1992.

LEAL, R. P.; SILVA, A. L. C.; FERREIRA, V. A. C. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2002.

LEI das S.A.s. **Planalto**, 2021. Disponível em <http://WWW.planalto.gov.br/ccivil/03/leis/16404consol.htm>. Acesso em 25 de Julho de 2021.

LIMA, F. G.; FONSECA, C. V. C; SILVEIRA, R. L. F.; ASSAF NETO, A. **Os Determinantes dos Ratings de Crédito dos Bancos Brasileiros**. RAC, Rio de Janeiro, 2018.

LOPES, Eurico. R. **Empreendedorismo: Utilização dos Conceitos de Gestão Estratégica na criação duma Visão, Missão e Objetivos**. I Jornadas Ensino do Empreendedorismo em Portugal, 8 abril 2015.

LUGOBONI, F. B; MELLO, A. D.; FISCHMANN, A. A.; QUISHIDA, A. **A Missão Organizacional das Melhores e Maiores Empresas do Brasil**. XVI SEMEAD Seminários em Administração, 2013.

LUGOBONI, F. B; MELLO, A. D.; FISCHMANN, A. A.; QUISHIDA, A. **A Missão Organizacional das Melhores e Maiores Empresas do Brasil**. FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL. SÃO PAULO, V.11, N.1, P. 01 – 24, JAN./ABR. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MEDEIROS. E. V.; TEIXEIRA, E. P.; **Estudo comparativo sobre Missão, Visão e Valores Empresariais e a Política Ambiental estabelecida pela NBR ISO série 14000**. São Paulo, 2017.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 3, p. 36-56, Jan./Mar. 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Bookman, Porto Alegre, 2000.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande, 2003.

MUSSOI, A.; LUNKES, R. J.; SILVA, R. V. **Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto.** Revista de Gestão, v. 18, n. 3, p. 361-384, 2011.

OLIVEIRA, M. C. D.; PORTELLA, A. R.; FERREIRA, D. D. M.; BORBA, J. A. **Comunicação de Responsabilidade Socioambiental na Missão, Visão e Valores de Empresas da BM&FBovespa; e da Fortune 500.** Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, v. 19, n. 2, p. 192-210, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança Corporativa na prática.** S. Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e praticas.** 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. **Inventário de perfis de valores organizacionais.** Revista de Administração, v.39, n.2, abr./maio/jun. 2004.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. **Formal strategic planning: the key to effective business process management?** Business Process Management Journal, 2002.

PEARCE, J. A. II. **The company mission as a strategic tool.** Sloan Management, v. 23, n. 3, p. 15-24, Pr 1982.

PORTELLA, A.; OLIVEIRA, M. C.; FERREIRA, D.; BORBA, J. A. **Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina.** Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, 4(1), 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PIRES, J. C. S. **Relações entre valores individuais, valores organizacionais e programa de qualidade de vida no trabalho.** 2004. 347f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2004.

QUEIROZ, M. J.; BASTOS, P. V. E.; LA CUEVA, F. J.; DAVID, M. **Governança corporativa: uma análise das empresas da nova economia.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. Rio de Janeiro, 2019.

SILVA, E. C. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas.** São Paulo: Atlas, 2006.

SENGE, P. A. **Quinta Disciplina: A arte e prática da organização de aprendizagem.** Tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções - 29ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SOUZA, P.; CORAL, S. M.; LUNKES, R. J. Missão Organizacional: Análise dos Principais Elementos Propostos por Pearce II (1982) **Presentes nas Missões dos Hotéis do Sul do Brasil.** Podium Sport, Leisure and Tourism Review e-ISSN: 2316-932X, v. 3, n. 1, p. 94105, 2014.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWARTZ, S. H. **Are there universal aspects in the structure and contents of human values?** Journal of Social Issues, v. 50, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. **Toward a universal psychological structure of human values.** Journal of Personality & Social Psychology, 1987.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. **A survey of corporate governance.** Journal of Finance, 1997.

STONER, J. **Vision, mission and values: having a picture of the end result you want creates energy.** Executive Excellence: The Magazine of Personal Development, Managerial Effectiveness, and Organizational Productivity, 1995.

TAVARES, V. B; PENEDO, A. S. T. **Níveis de governança corporativa da B3: interesse e desempenho das empresas – uma análise por meio de redes neurais artificiais.** Revista Contabilidade, Gestão e Governança · v. 21 · n. 1 · p.40-62 · jan. /abr. 2018.

TELES, J.; LUNKES, R. J. **Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil.** In: Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Contabilidade, 5., 2011, Vitória. Anais eletrônicos... Vitória, 2011.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento.** Dissertação de Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2002.

TODESCHINI, B. V.; PERUCHI, D.; MULLER, C. **Missão, Visão e Propósito: Uma análise sobre a identidade organizacional das empresas listadas no Ibovespa.** Revista Semilleros, 2019.

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

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa.** Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2001.

VASCONCELOS, M. T. C. **O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica.** Dissertação de mestrado - FEA/USP. São Paulo, 1994.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, P. **O que são valores para uma empresa?** Disponível em: <<http://www.mith.com.br>> Acesso em 07.jul.2014.

VERONEZ, J. C.; GODARTH, K. A. L. **Diretrizes estratégicas das 100 maiores empresas do Brasil: A sustentabilidade está presente?** Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2013.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação Humana e Gestão: A construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.