

## A Missão Empresarial no Contexto de Planejamento

Mauro Maia Laruccia<sup>1</sup>

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Universidade de Sorocaba e Fundacentro, SP, Brasil

Este artigo apresenta uma discussão teórica sobre a missão empresarial. Mostra que as empresas são como as pessoas, precisam de uma missão para a construção de sua identidade e o seu futuro. O principal objetivo deste artigo é mostrar que a missão constitui uma ferramenta prática da gestão e é essencial para a elaboração da estratégia. Discute que muitos entendem mal a natureza e a importância da missão ou ainda não a consideram, que talvez essa seja a razão principal pelo fracasso das empresas.

**Palavras-chave:** Missão; visão; estratégia, organizações.

This paper presents a theoretical discussion on the business mission. Shows that companies are like people need a mission to shape its identity and its future. The main objective of this paper is to show that the mission is a practice management tool and is essential for the development of the strategy. He argues that many misunderstand the nature and significance of the mission or do not consider that maybe that is the main reason for the failure of companies.

**Keywords:** Mission, vision, strategy, organization.

### Introdução

A declaração de missão tem sido parte do trabalho e da vida assim como da história humana, desde o início dos tempos. Talvez a primeira declaração que possamos recordar esteja em Gênesis “Sede fecundos, multiplicai-vos, enchei a terra e sujeitai-a; dominai sobre os peixes do mar, sobre as aves dos céus e sobre todo animal que rasteja pela terra” (ALMEIDA, 1969, p. 7-62).

É preciso, todavia, avançar e escrever sobre o significado da missão para nossa própria

---

<sup>1</sup> Doutor em Comunicação e Semiótica, Professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e da Universidade de Sorocaba e Analista na Fundacentro, E-mail: mauro.laruccia@gmail.com.

época, lembrando que a era presente difere fundamentalmente do período em que Mateus, Lucas e Paulo escreveram seus evangelhos e suas cartas para os Cristãos (BOSCH, 2002, p.227). A missão de cada um é tão única quanto a oportunidade específica de programar-la. A missão é uma espécie de linha mestra para a vida, uma razão principal para viver, um significado para sua existência, um norte que o guia para os objetivos (NUNES NETO, 2005, p.34).

O preâmbulo da Constituição dos Estados Unidos da América é também um tipo de declaração de missão, estabelecendo a razão para a criação de um documento histórico:

Nós, as pessoas dos Estados Unidos, para formarmos uma união mais perfeita, estabelecermos Justiça, assegurarmos tranquilidade doméstica, provermos a defesa comum, promovermos o bem estar geral, e assegurarmos a liberdade de expressão a todos e nossa posteridade, ordenarmos e estabelecermos esta Constituição para os Estados Unidos de América (ABRAHAMS, 1995, p. 32).

No Brasil, os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, descritos na Constituição Brasileira, é a declaração da missão brasileira, de acordo com o Artigo 3º:

- I. Construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II. Garantir o desenvolvimento social;
- III. Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV. Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, de raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988).

Finalizando os princípios fundamentais em seu parágrafo único, a Constituição Brasileira também fornece outra diretriz em relação à política externa:

Parágrafo Único. A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade Latino-Americana de Nações (BRASIL, 1988).

Epistemologicamente, a palavra missão possui alguns significados interessantes, ressaltando:

1. Função ou poder que se confere a alguém para fazer algo; encargo, incumbência.
2. Função especial da qual um governo encarrega diplomata (s) ou agente (s) junto a outro país; comissão diplomática.
3. O conjunto das pessoas que receberam um encargo religioso, científico etc.

4. Obrigação, compromisso, dever a cumprir: missão de pai (FERREIRA, 1986, p. 1141).

Na cultura contemporânea, uma declaração de missão bem conhecida está bem à frente de nosso tempo: “Espaço, a última Fronteira... Esta é a viagem da nave estelar Enterprise. Sua missão: explorar o desconhecido mundo novo, procurar novas espécies de vida e novas civilizações, ir onde nenhum homem tenha ido antes” (RODDENBERRY, 1979). Quando Gene Roddenberry escreveu Jornada nas Estrelas, também, desenvolveu uma declaração de missão que viria a ser familiar a milhões.

Recentemente, quando homens e mulheres se empenham na busca de uma união com propósito elevado, uma declaração de missão ou propósito é anunciado, como o primeiro passo de uma longa marcha. Os seres humanos, pela sua natureza, parecem honrar ou enobrecer a sua tarefa ao dotarem-se de uma missão ou comprometimento pessoal.

### **As empresas são como as pessoas, precisam de uma missão**

Corporações como entidades e pessoas como indivíduos compartilham características comuns. Com o passar do tempo, desenvolvem personalidades que formam suas filosofias que motivam sua ação. E sem um propósito ou missão, ambas as pessoas e as empresas ficam enfraquecidas.

Formar a identidade de uma corporação começa na definição de sua missão, a razão de ser — seu propósito, enfoque, meta.

Toda empresa, não importando o quanto grande ou pequena ela seja, necessita uma declaração de missão como uma fonte de direcionamento — um tipo de bússola — que permite a seus empregados, a seus clientes, e também a seus acionistas saberem o que a empresa representa e para onde liderá-la.

Uma missão conduz uma empresa a um sentido de comprometimento, tendo uma razão maior para o seu funcionamento — aparte da compensação salarial.

A missão, também, serve para unificar as pessoas em uma companhia, provendo um sentido de identidade, principalmente quando se agregam muitos tipos diferentes de pessoas,

em diferentes partes da empresa, do país e do mundo, com trabalhos e cargos diferentes assim como diferentes níveis de instrução e educação. Finalmente, uma missão, simplesmente por sua existência, serve de base para que uma companhia construa o seu futuro.

Muitos entendem mal a natureza e importância da missão, enquanto outros nem sequer a consideram. Em 1973, Peter Drucker observou: “A finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas, que talvez essa seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas” (p. 78).

Uma empresa não se define pelo nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão da existência da empresa e torna possíveis, claros e realistas os seus objetivos.

Empresários acreditam que a missão da sua empresa está ligada aos objetivos particulares. Aham que sua empresa somente existe para atender a seus propósitos ou, mais especificamente, dar lucro.

Se o ambiente externo em constante mudança exige mais do que a bisonha conclusão de que uma empresa deva ter como missão dar lucro, evidentemente que as empresas lutam pela sobrevivência e pelo lucro, mas o lucro é apenas o meio pelo qual a empresa consegue sua finalidade, ou seja, a sua missão.

Uma empresa se desenvolve quando aumenta sua capacidade e seu desejo de servir a todos aqueles que dela dependem, e cada vez mais o desenvolvimento deve ser considerado como o principal propósito.

Para que uma empresa tenha um rumo, não ficando à mercê dos ventos errantes da sorte, a missão deve conter os seguintes conceitos: (1) a razão de ser da empresa; (2) aquilo que justifica a sua existência; (3) é a definição sucinta e precisa da empresa; e; (4) é definida com base nos fatores culturais, formados pelo conjunto de crenças e valores das pessoas da empresa.

A definição da missão para Kotler (1993) deve incluir o domínio competitivo onde a empresa vai atuar e poderia ter estes objetivos: (1) tipos de indústrias a serem consideradas. A empresa vai operar em apenas um tipo de indústria, ou em um conjunto de indústrias do mesmo ramo, em apenas produtos industriais de consumo ou serviços, ou em qualquer outro tipo de produto ou indústria; (2) segmento de mercado. Tipo de mercado ou clientes que a empresa vai atender; e (3) área geográfica. Conjunto de regiões, países ou grupo de países onde a empresa deve atuar.

A missão deve incluir motivação, pois os empregados querem ter o próprio trabalho reconhecido e útil a todos. A missão não deve "ter lucro", pois lucro é o resultado do trabalho realizado fora da empresa. A missão global deve enfatizar as políticas básicas da empresa, que são uma orientação de como todos os membros devem lidar com clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e outros tipos de público.

As políticas orientam a atuação individual e fazem com que a empresa trabalhe de modo consciente e integrado. A missão deve ser uma orientação em longo prazo, para 10 ou 20 anos, pois não seria conveniente rever a missão com frequência, a cada mudança da economia. Só é viável redefinir a missão, se a empresa não tem mais credibilidade ou não dispõe de uma orientação firme a seguir.

Entende-se por Missão uma definição clara e ampla, aceita pela comunidade e pelo seu corpo dirigente, do propósito básico da instituição na sociedade.

### **Objetivos Genéricos e Específicos**

Segundo Bethlem (1998), por influência da literatura americana, usualmente se considera como objetivo genérico de uma empresa ser alguma coisa, porque se traduz para o português o verbo "to be" como ser, esquecendo-se que em inglês ele também significa estar, que, embora representado em inglês pela mesma expressão, tem significado diferente de ser.

Os membros de uma organização querem que a organização, além de fazer e ser alguma coisa, esteja em algum lugar do contínuo espaço-tempo — que ela esteja em algum lugar em

determinado momento.

Para identificar o que se quer de uma organização, podemos formular algumas perguntas tais como: fazer o quê?, ser o quê? Estar onde e quando? As respostas a essas perguntas são o conteúdo dos objetivos (ou metas, alvos ou propósitos, como se queira chamar) genéricos de uma empresa.

Podemos então definir como os objetivos genéricos de uma organização como: fazer alguma coisa, ser alguma coisa, e estar em algum lugar e em algum momento. A especificação dos "alguns" levará aos objetivos específicos de uma organização.

Resumindo, os objetivos genéricos de uma empresa são: fazer alguma coisa, em local ou mercado, por algum tempo, sendo lucrativa, crescente, prestigiosa, e duradoura.

Os objetivos específicos seriam: fazer ou produzir um produto(s) ou serviço(s) em mercado(s) específicos(s) de tal data em diante (pode se uma para cada produto ou serviço) até a data tal (pode ser indeterminada), sendo lucrativa, crescente, prestigiosa e duradoura.

Alguns autores chamam este conjunto de objetivos específicos de missão e consideram que, sendo ela específica, diferencia uma empresa das demais e deve ser levado em conta na elaboração do planejamento e da estratégia.

A liderança de empresas transnacionais e de multi-negócios desenvolve a missão para suas sedes e para suas unidades de negócios. A missão, também, deve ser analisada e discutida de forma tão rigorosa como a estratégia, da mesma forma que efetuam o planejamento estratégico.

O desenvolvimento da missão vai além do planejamento estratégico, por três motivos: (1) envolve uma análise dos valores dos empregados e do comportamento da organização na determinação das mudanças necessárias; (2) concentra-se na identificação de padrões de comportamento que são centrais para a implementação da estratégia e simboliza o novo sistema de valores; e (3) encoraja a discussão do empenho da organização para com os interessados na finalidade mais elevada.

Uma das razões pelas quais tantas estratégias não conseguem passar de um atraente documento de planejamento é que são estratégias e não missões; não conseguem captar os valores e padrões comportamentais que já existem na organização, e não apelam às emoções dos gestores e dos empregados que supostamente o colocarão em prática.

Dessa maneira, o planejamento estratégico é uma subsérie do desenvolvimento da missão que, na formulação de estratégias, estará alinhado com os objetivos específicos da organização.

Uma outra maneira de saber o que significa uma missão é considerá-la como parte do conjunto de princípios fundamentais que um negócio opera. O que também pode incluir uma visão, meta, lista de objetivos, declaração de ética, política ambiental, políticas operacionais e uma filosofia básica de negócio — entre muitas outras declarações.

Podemos pensar em uma declaração de missão como parte de uma visão empresarial rumo ao sucesso — comunicando aos empregados, clientes e ao público a forma como a companhia alcançará esse sucesso.

As organizações que vivenciam verdadeiramente as suas missões são facilmente vencedoras nos mais diversos setores de atuação.

A missão facilita a todos compreensão das prioridades da empresa e onde as pessoas devem concentrar seus esforços. A missão faz com que uma empresa seja eficaz, na medida em que as pessoas fazem as coisas certas, ao invés de somente fazer certo as coisas.

Para se desenvolver uma visão corporativa, devemos também desenvolver um conjunto de princípios e crenças que, juntamente com a declaração da missão, ajudará a alcançar essa visão.

Esse conjunto de princípios deve ser coerente para uma companhia prosperar. Certamente, todas as companhias têm um guia de princípios, estando ou não explícitos. De qualquer modo, esses princípios estando implícitos, podem ser contra produtivos ou prejudiciais, se estiverem em conflito com a visão.

Muitas companhias passam por uma transição sem examinar estes princípios básicos fundamentais, tornando-se muito perigosos — como a navegação por um canal estreito sem o auxílio de mapas ou sem piloto. O melhor é fazer abertamente, para que todos participem e entendam.

E, certamente, traduzindo todas nossas crenças em comportamento — um entendimento claro como cada empregado deve se comportar. O processo deve ser interativo e deve envolver a fundo a organização, bem como a cúpula da organização. Um conjunto de termos descritivos não bastará.

Creio que este processo demora em torno de cinco a dez anos para alcançar uma mudança completa de uma alteração de crenças corporativas, e que é uma das coisas mais difíceis para uma companhia fazer com sucesso.

O estabelecimento da missão, estratégia e valores é a tarefa mais abrangente da organização. Esses elementos proporcionam a orientação, as prioridades e os critérios para direcionar a tomada de decisões e para ajudar na solução de conflitos internos (GALNBAITH, 1995, p. 91-118).

A responsabilidade de assegurar que existem, são correntes e incorporam as diretrizes da organização, é de competência da cúpula. Uma grande variedade de mecanismos participativos (integrativos) pode ser utilizada, para assegurar a instalação e para levar em conta as perspectivas dos proprietários.

A divulgação em vários níveis da missão, estratégia e valores em toda a organização, muitas vezes toma a forma do desenvolvimento de versões sob medida, porém congruentes, para unidades organizacionais diferentes e níveis de sistemas diversos. Isso é feito para evitar que as unidades organizacionais trabalhem em sistema cruzado e para tornar a direção significativa para os participantes da organização. O processo permite que os participantes sejam mais específicos sobre a missão, a estratégia e as normas em nível de unidade. A missão facilita a busca do consenso e potencializa os esforços das partes em benefício do



todo.

Segundo Philip Kotler (1993), uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo na direção da realização dos potenciais da empresa.

### **A Visão também molda o Futuro**

O impacto da própria visão de uma companhia pode ser dramático. A declaração da Visão da Microsoft Corporation é uma única frase: “Um computador em cada escritório e cada lugar” (ABRAHAMS, 1995, p. 36).

O relatório anual de 1993 da Microsoft incluiu uma explicação da sua visão: “Somos unicamente dispostos em nosso compromisso com essa visão. E estamos mantendo esse enfoque singular, desde que se fundou nossa companhia em 1975” (ABRAHAMS, 1995, p. 36).

Essa visão tem criado uma revolução que muda como as pessoas em todo o mundo fazem negócio. Essa visão também forma o futuro. A palavra visão, que é muito utilizada pelos executivos atualmente, parece um pouco indefinida, quando se trata de gestão da mudança.

Será que significa a visão do futuro do negócio e do ambiente competitivo no qual a empresa estará inserida? Ou qual a abordagem da empresa no futuro? Ou a forma de transição da passagem de onde ela está hoje no presente e como deveria ser no futuro? Isto se aplica a uma situação para o próximo ano, três ou quatro anos, ou para daqui a vinte anos? E como a palavra “visão” difere, diferentemente, das palavras “missão”, “estratégia” e “plano”?

Finkelstein & Harvey (2008) afirmam que

Apesar de bastante utilizado, o termo em geral está definido e aplicado de modo

incorreto. A visão reúne a ideologia ou filosofia que dirigem uma empresa, expressando os valores, o objetivo e o rumo por meio de uma missão e de um conjunto de metas corporativas. Os valores centrais e o objetivo devem ser preservados, mas todos os demais fatores podem mudar. O princípio básico é que a visão deveria ser ao mesmo tempo constante e flexível. Os estudos falam pouco sobre como formular, comunicar e aplicar a visão, e há relutância em aplicar a visualização em profundidade, como forma de condução de conversas estratégicas. Vários executivos associam aspectos visionários à falta de realidade, um sinônimo de ideais elevados e metas inatingíveis.

É importante que as pessoas, dentro de uma empresa ou grupo de trabalho, tenham uma visão ou uma imagem da direção que desejam seguir e o tipo de empresa que querem criar. É importante que, no dia-a-dia da empresa, todos ajam de forma a contribuir para a criação desse futuro.

A visão gerencial pode ser manifestada pelo menos de cinco maneiras diferentes, e a palavra “visão” assume diferentes significados. A visão é a combinação da mistura de três avaliações: (1) avaliações de eventos que são já realidade, foram resultados do espaço entre a atual empresa e a posição desejada; (2) avaliações de eventos, que estão atualmente manifestando, estão criando um espaço entre a atual empresa e a posição desejada; e (3) avaliações de eventos que se manifestarão no futuro, e que poderão criar um espaço entre a atual empresa e a posição desejada.

A visão da situação, dentro da qual a organização é endereçada, é fortemente influenciada pelo reconhecimento das mudanças passadas e presentes, e só parcialmente determina a hipótese do futuro, o que evidencia simplesmente o fato de que a maior parte das empresas reage às mudanças ao invés de antecipá-las. As vantagens competitivas, contrariamente a que se crê, parecem depender mais da rapidez de reação e não da capacidade de ver no futuro os efeitos das ações tomadas hoje — perspicácia. Obviamente, os dois comportamentos não são distantes um do outro, visto que, quem pensa à frente, está melhor preparado para as mudanças quando ocorrerem. Ter um bom senso do que ter uma boa capacidade de previsão parece ser igualmente importante.

Uma visão da situação futura está condicionada à capacidade do gerenciamento de reconhecer e interpretar modelos e de estabelecer relações com outras situações análogas. Isto não é para dizer que a história se repetirá de modo idêntico, mas sempre é importante perguntar “o que é similar e o que é diferente” em uma situação relativa a outra.

A situação futura pode também ser melhor compreendida, se identificarmos as forças motrizes “driving forces” para as mudanças e não mudanças por si só. Muitas destas forças vão das mudanças tecnológicas às mudanças de âmbito econômico, social e político, indo aos elementos do setor específico, como as indefinições dos limites e fronteiras, a perda de competitividade pela concorrência, as mudanças no comportamento do consumidor, e a globalização de alguns produtos e mercados.

O fraco desempenho pode constituir uma força motriz de mudança, mas, no momento em que isso ocorre, a situação pode ser muito séria e a mudança tarde demais.

A visão deve ser estratégica, grandiosa, contagiante. Deverá ser boa para as pessoas, para os setores da empresa e para a empresa como um todo. O poder da visão é que as pessoas ficam dispostas a apoiá-la, quando percebem que ela converge com seus objetivos individuais.

### **Mercados-alvo e os produtos essenciais**

Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração da missão aponta crenças essenciais, e identifica também os mercados-alvo e produtos essenciais. Por exemplo: ser a empresa aérea a mais bem-sucedida do mundo. Ou ser a melhor instituição financeira diversificada nos mercados que escolhemos.

As declarações de missão devem ser inspiradoras. Devem fornecer energia e motivação à empresa (SIMONS, 1995, p. 36). Por outro lado, declarações de missão e slogans inspiradores não são suficientes.

Como observou Peter Senge (1990), muitos líderes possuem visões pessoais que

nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de modificar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada.

Nenhum negócio será duradouro, se a empresa não levar em conta a necessidade de se adaptar às transições, expectativas e necessidades de seus clientes. Implica também definir, com clareza, em quais mercados e seus segmentos de mercado a empresa pretende operar a curto, médio e longo prazos. Com que tecnologia o seu negócio estará preservado. E qual a amplitude de seus serviços que poderá oferecer ao mercado, reconhecendo suas limitações, sua competência e suas vantagens em relação à concorrência.

Estrategicamente, a missão é encarada como um instrumento que define o raciocínio comercial e o mercado-alvo das empresas sempre ligado à estratégia no seu nível mais elevado. Assim sendo, é o primeiro passo da administração estratégica na tentativa de responder a duas perguntas básicas: Em que negócio estamos e como ele deveria ser?

Desde que Theodore Levitt (1975) escreveu o seu mais famoso artigo “Miopia em Marketing”, em 1960, as empresas vivem repensando qual é realmente o seu negócio.

Fica evidente que a maioria dos negócios surge como busca de oportunidade rentável no mercado. Mas, com o passar do tempo, o escopo do negócio se altera, pois a cultura da empresa, as novas oportunidades de mercado e os desafios de sobrevivência acabam por levar a empresa para uma nova razão de ser.

Assim, o papel da missão é fornecer aos empregados, clientes e a outras organizações, com as quais a empresa interage, uma identidade e um claro direcionamento de onde a empresa está e em que sentido pretende e pode crescer.

Inclui ainda a necessidade de: uma definição clara, flexível e abrangente de qual(is) é(são) o(s) produto(s)/serviço(s) da empresa; uma definição genérica das necessidades dos clientes; uma definição dos mercados a serem atendidos; uma definição da tecnologia a ser utilizada hoje e no futuro; uma definição do nível de oferta de produtos ou serviços e de sua estrutura de distribuição; e uma avaliação da competência da empresa e suas vantagens

competitivas e limitações.

O significado dessas definições implica entender a empresa e as suas negociações com o meio ambiente (COBRA, 1987, p. 35).

### **Considerações Finais**

A missão da empresa deve ser estabelecida em algumas crenças que são a base da filosofia gerencial, de tal forma que permitam a perpetuação do seu negócio, tais como: a crença de que a filosofia gerencial resultará numa imagem pública favorável e proporcionará recompensas psicológicas e financeiras para aqueles que desejam investir seu trabalho e dinheiro no negócio.

A declaração da Missão deve ser uma definição clara e ampla, aceita pela comunidade e pelo seu corpo dirigente, do propósito básico da instituição na sociedade. O poder de missão e da visão como ferramenta prática de desenvolvimento organizacional está no fato de conduzir as equipes de líderes a um pensamento reflexivo e à formulação de perguntas básicas sobre a organização, cultura, mercados e relações, o que só pode ocorrer contemplando as dimensões do passado, presente e futuro. O resultado é uma compreensão profunda dos problemas e das perspectivas da empresa. Desse processo, naturalmente surgem soluções diferentes e objetivos mais ambiciosos.

### **Referências Bibliográficas**

ABRAHAMSON, Jeffrey. **The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statement From America's Top Companies**. Ten Speed Press, 1995.

ALMEIDA, João Ferreira de. **A Bíblia Sagrada: Antigo e Novo Testamento**. Brasília: Soc. Bíblica do Brasil, 1969.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOSCH, David. **Missão Transformadora: Mudanças de paradigma na teologia da missão**. São Paulo, Sinodal, 2002.

BRASIL, Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

COBRA, M. & Zwarg, A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: Makron, 1987.

DRUCKER, Peter. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York, Harper & Row, 1973.

- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FINKELTEIN, Sydeny; HAVEY, Charles; LAWTON, Thomas. Visualizar para Transformar. **HSM**, São Paulo, v.71, novembro-dezembro, 2008.
- GALBRAITH, Jay R. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1989.
- LARUCCIA, M. M. A Missão Empresarial. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, v. 1, n. 1, p. 51–57, 2000.
- LARUCCIA, M. M. Semiótica: Signo, Objeto e Interpretante. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, v. 6, p. 44–52, 2003.
- LARUCCIA, M. M. Da Organização Virtual à Organização Atual. **Pensamento & Realidade**, v. 8, n. 1, p. 91–118, 2004.
- LARUCCIA, M. M. **A essência do raciocínio estratégico empresarial**. São Paulo: Baraúna, 2009a. p. 263
- LARUCCIA, M. M. From Creativity to Innovation in Organizations. **InterSciencePlace**, v. 2, n. 9, p. 107–127, 2009b.
- LARUCCIA, M. M. Sustainability strategies: When does it pay to be green? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 172–174, 2012b.
- LARUCCIA, M. M. Resenha de Desenvolvimento gerencial na administração pública do estado de São Paulo. **Revista Organizações em Contexto (ROC)**, v. 9, n. 17, p. 369–373, 2013.
- LEVITT, Theodore. Marketing Miopia. Boston: **Harvard Business Review, HBSB**, September-October 1975.
- NUNES NETO, Agostinho. **Meta: um significado para a vida**. São Paulo: Nobel, 2005.
- RODDENBERRY, Gene. (Produtor) **Jornadas nas Estrelas - O Filme**. Harold Livingston (Roteiro), Alan Dean Foster (História), Robert Twiss (Direção), CIC Vídeo Ltda. (Distribuição), Paramount Pictures Corporation, 1979.
- SENGE, Peter. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Currency Doubleday, 1990. Ed. Bras., **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMONS, R. **Levers of Controle: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.