

MISSÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR PEARCE II (1982) PRESENTES NAS MISSÕES DOS HOTÉIS DO SUL DO BRASIL

RESUMO

A missão organizacional representa a razão de ser das empresas, para que ela serve, qual sua justificativa de existência para a sociedade e a função social que exerce. Assim, este artigo tem por objetivo analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis do Sul do Brasil associadas à ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e análise de conteúdo. A relação dos hotéis avaliados foi retirada do *website* da ABIH dos três estados do Sul do Brasil, totalizando 396 empresas hoteleiras. A maioria delas possui endereço eletrônico, porém a amostra foi composta por 52 hotéis que divulgaram nele sua missão. Definiu-se o modelo de Pearce II (1982) como indexador de missão efetiva e, posteriormente, foram selecionados os elementos presentes nas missões coletadas. Os resultados sugerem que nenhuma empresa da amostra possui uma missão efetiva, ou seja, os hotéis do Sul do Brasil fazem a missão por adequação à sua estrutura ou influência do setor em que estão inseridos. Os indicativos apontam que as empresas pesquisadas utilizam a missão organizacional mais como instrumento de *marketing* do que como ferramenta de gestão estratégica.

Palavras-chave: Missão organizacional; Elementos; Hotéis.

STATEMENT MISSION: ANALYSIS OF THE MAIN ELEMENTS PROPOSED BY PEARCE II (1982) PRESENT IN THE MISSIONS OF HOTELS IN SOUTHERN BRAZIL

ABSTRACT

The statement mission is the *raison d'être* of companies so that it serves, what its justification for the existence of society and the social function it performs. Thus, this paper aims to identify and analyze the elements proposed by Pearce II (1982) present in the missions of hotels in southern Brazil associated with ABIH (Brazilian Association of Hotel Industry) of Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul to achieve this goal, we performed a descriptive research with quantitative approach and content analysis. The list of hotels reviews was removed from the website ABIH the three southern states of Brazil, totaling 217 hotel companies. Most have address, but the sample was composed of 52 hotels that have reported it its mission. Set up the model of Pearce II (1982) as an index of effective mission and subsequently were selected elements in missions collected. The results suggest that no sample company has an effective mission, ie hotels South of Brazil are the mission for the adequacy or influence the structure of the sector in which they are inserted. Indicative point that companies surveyed use the organizational mission more as a marketing tool than as a strategic management tool.

Keywords: Mission statement; Elements; Hotels.

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: ANÁLISIS DE ELEMENTOS CLAVE PROPUESTOS POR PEARCE II (1982) REGALOS EN MISIONES DE HOTELES EN EL SUR DE BRASIL

RESUMEN

La misión de la organización es la razón de ser de las empresas para que sirve, cuál es su justificación para la existencia de la sociedad y de la función social que realiza. Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo analizar los elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles en el sur de Brasil asociadas a ABIH (Asociación Brasileña de la Industria Hotelera) de Paraná, Santa Catarina y Rio Grande do Sul Para lograr este objetivo, se realizó un estudio descriptivo con abordaje cuantitativo y análisis de contenido. La lista de hoteles críticas fue retirado de la página web ABIH los tres estados del sur de Brasil, por un total de 396 empresas hoteleras. La mayoría tienen dirección de correo electrónico, pero la muestra se compone de 52 hoteles que se describe su misión. Establecer el modelo de Pearce II (1982) como un índice de la misión efectiva y posteriormente los elementos presentes se recogieron en las misiones seleccionadas. Los resultados sugieren que ninguna empresa de la muestra tiene una misión eficaz, es decir, los hoteles del Sur de Brasil es la misión por la adecuación o la influencia de la estructura del sector en el que se insertan. Punto indicativo de que las empresas encuestadas utilizan la misión de la organización más como una herramienta de marketing que como una herramienta de gestión estratégica.

Palabras clave: La Misión de la Organización; Elementos; Hoteles.

Paula de Souza¹
Samára Maragno Coral²
Rogério João Lunkes³

¹ Mestranda do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Brasil. E-mail: pauladesouza1604@gmail.com

² Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Brasil. E-mail: samaramcoral@gmail.com

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Brasil. E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O turismo é um setor importante para a economia brasileira. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor atingiu a participação de 3,7% no Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2009. Nesse contexto, a Região Sul figura como a segunda região com a relação consumo turístico/PIB mais alta do Brasil, devido à quantidade de brasileiros que viajam pelo país (Brasil, 2012).

Além do mais, o Brasil espera receber aproximadamente 500 mil turistas durante a Copa do Mundo em 2014 (Ministério do Turismo, 2013). Outrossim, estima-se que a maioria venha da América Latina, especialmente pela questão geográfica de proximidade ao país sede. No caso do Sul do Brasil, que no verão já recebe grande quantidade de turistas latino-americanos, acredita-se que o referido evento exija ainda mais uma gestão interna eficiente do setor hoteleiro.

Do mesmo modo, os avanços tecnológicos e a forte concorrência fazem com que as empresas hoteleiras necessitem de melhor gerenciamento e controle de suas atividades. Assim, cada vez mais necessitam se especializar e aperfeiçoar a gestão, buscando destaque no ambiente competitivo em que estão inseridas.

Nessa linha, a utilização de um planejamento estratégico aparece com a finalidade de auxiliar a gestão empresarial. Segundo Kötler (1992), planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação plausível entre os objetivos e recursos da empresa e as alterações e oportunidade de mercado.

Para Gaj (2002), o planejamento estratégico de uma empresa deve, em primeiro lugar, se orientar pela estratégia corporativa, que normalmente é baseada na missão e na visão da empresa. A definição da missão permite a concentração de todos os colaboradores em direção a um objetivo comum, o desenvolvimento de um modelo – que consiste da visão, missão e valores – (Wedrich et al., 2012).

Destarte, a missão representa a “razão de ser” do negócio de uma organização. Isto é, concebe uma declaração essencial para estabelecer os objetivos, a formulação de estratégias, metas, políticas, concebendo alocação de recursos e motivação dos funcionários. Uma missão organizacional é, conseqüentemente, um artefato integral do processo de gestão estratégica (Cochran, David & Gibson, 2008).

Adicionalmente, Takeski & Rezende (2000) afirmam que a missão é a proposta fundamental da empresa, para que ela serve, qual sua justificativa de existência para a sociedade e a função social que exerce. Por isso, cada unidade organizacional deve estar em sintonia com a missão global da empresa da

qual faz parte, bem como o desempenho de seus colaboradores (Oliveira, 1991; Almeida, 2003).

Nessa toada, Pearce II (1982) propôs uma estrutura com oito elementos que devem estar contidos na frase da missão institucional, de modo a torná-la um instrumento eficiente de planejamento estratégico. Diante do exposto, tem-se a pergunta de pesquisa que orienta este artigo: quais são os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões das empresas hoteleiras do Sul do Brasil? Com a finalidade de responder a questão-problema, o objetivo deste estudo é analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis do Sul do Brasil.

Justifica-se a realização desta pesquisa pela relevância de investigar a missão organizacional e importância que esta representa para as empresas, sobretudo como parte integrante do planejamento estratégico. Em outras palavras, este estudo pode contribuir para o desenvolvimento das missões em empresas hoteleiras, visto que são fundamentais para sobrevivência, crescimento e sucesso de qualquer negócio (Churchill & Lewis, 1983; Smith & Fleck, 1987; Analoui & Karami, 2002; Bartkus, Glassman & McAfee, 2006; Williams, 2008).

O trabalho está dividido em 5 seções, iniciando-se por esta introdução. A segunda seção apresenta a revisão teórica, com conceito, finalidades da missão e estudos anteriores. A terceira estabelece os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; na quarta seção são feitas a apresentação e análise dos resultados e; na quinta, as conclusões da presente pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de missão

Diversos estudos afirmam que a missão representa a “razão de ser” das empresas (Drucker, 1974; Takeski & Rezende, 2000; Almeida, 2003; Rafaeli, Campagnolo & Müller, 2007; Cochran, David & Gibson, 2008; Williams, 2008; David, 2009; Lobato, 2009; Mckee, 2012).

De acordo com David (2009), a razão de existir da empresa deve ser claramente indicada na missão de uma organização, fornecendo informações importantes, tais como os produtos e serviços oferecidos, os principais mercados-alvo, a preocupação da empresa com o crescimento, eficiência, funcionários, acionistas, meio ambiente e rentabilidade a longo prazo.

Conforme Drucker (1974), a missão é a base para as prioridades, estratégias, planos e tarefas de trabalho. Em outras palavras, é o que diferencia uma organização da outra, sendo essencial para a formação de objetivos e estratégias da empresa.

A missão, portanto, é um componente integral do processo de gestão estratégica (Cochran, David & Gibson, 2008). E, como qualquer ferramenta, pode ser mal utilizada, perecer obsoleta ou ineficaz. Contudo, quando empregada por quem entende seu uso, pode unificar uma organização, além de estabelecer uma claridade interna sobre a finalidade e direção tomada pela empresa (Mullane, 2002).

As missões compreendem todas as características centrais do negócio, incluindo seu propósito, qualidades únicas, valores, interesses críticos e metas/objetivos básicos (Case, King & Premo, 2012). Adicionalmente, podem possuir aspectos da forma como as organizações se veem, assim como a forma como elas querem ser vistas (Palmer & Short, 2008).

Lobato (2009, p. 68) afirma que “a missão é a expressão da razão de existência da organização, é a função que ela desempenha no mercado, de modo a tornar útil sua ação, justificar seus lucros do ponto de vista dos acionistas e da sociedade em que atua”.

A missão é a proposta básica da empresa, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade e a função social que ela exerce (Takeski & Rezende, 2000). Ademais, cada unidade organizacional deve estar em sintonia com a missão global da empresa da qual faz parte, assim como a atuação de seus profissionais (Oliveira, 1991; Almeida, 2003).

Significando a missão a razão da existência de uma empresa, nota-se que é necessário que aquela que deseja se conservar competitiva no mercado atue estrategicamente e tenha a missão organizacional como guia de suas atividades.

2.2 Finalidades e benefícios da missão

A empresa que deseja ter continuidade deve saber exatamente quem é, onde está e aonde quer chegar. A definição da missão responde a essas perguntas, além de, provavelmente, trazer diversos benefícios para a organização.

Bart & Hupfer (2004) acreditam ser raro uma organização que não tenha uma missão. Inclusive, que é difícil encontrar um livro de administração geral ou de estratégia que não contenha ao menos vários parágrafos, se não capítulos inteiros, que afirmam a sua importância.

Certo & Peter (1993) e Lobato (2009) acrescentam que a missão deve ser sintética e de fácil compreensão, considerando aspectos básicos que devem nortear as definições estratégicas na organização: qual o negócio; quem é seu cliente; qual o escopo da organização; qual a sua vantagem competitiva; qual a sua contribuição social; e quais os seus valores.

Outrossim, revela a visão de longo prazo acerca da imagem que a organização deseja projetar, o

que quer ser e a quem servir (David, 1989), bem como seus valores, crenças e princípios que estão atrelados às suas atividades organizacionais (Certo & Peter, 1993).

Vasconcellos (2001) defende que a missão gera alguns benefícios essenciais para o sucesso de uma empresa: orienta a partida; evita a armadilha do sucesso; funciona como farol alto; atrai, motiva e retém talentos; orienta a formulação dos objetivos; e ajuda a aumentar a produtividade.

Em relação ao ambiente interno, a definição adequada da missão auxilia no processo de motivação entre a organização e seus empregados (Collins & Porras, 1996), direcionando os esforços da instituição em prol da conquista dos objetivos organizacionais e da satisfação das necessidades dos clientes (Silva, Ferreira Jr. & Castro, 2006).

Pearce II (1982) elaborou um modelo com oito elementos imperativos para compor uma missão efetiva, a qual deve conter: principais clientes e mercados; preocupação com a imagem pública; sobrevivência, crescimento e lucratividade; valores e filosofia corporativa; produtos ou serviços; competência própria/distintiva; domínio geográfico; e tecnologia.

Posteriormente, David (2005) identificou nove componentes essenciais de uma missão institucional, que incluem: menção de clientes; produtos ou serviços; mercados; tecnologia; preocupação com a sobrevivência; o crescimento e a rentabilidade; filosofia; autoconceito; a preocupação com a imagem pública; e preocupação com os empregados.

De modo geral, as empresas devem, logo, serem sensíveis aos seus múltiplos componentes, a fim de atenderem as demandas dos ambientes de atividade e institucional (Peyrefitte & David, 2006).

2.3 Estudos anteriores

Diferentes pesquisas foram feitas abordando a temática das missões organizacionais. Antes de Pearce II (1982), Drucker (1974) já defendia que as missões deveriam conter ao menos três elementos básicos definidos: produtos ou negócio; mercados ou seus consumidores e postura estratégica adotada. Posteriormente, Want (1986) sugeriu a abrangência de cinco elementos: razão da existência; metas do negócio; identidade da organização; políticas; e seus valores e filosofias.

Na década de 90, o estudo de Rarick & Vitton (1995) avaliou os elementos contidos nas missões de grandes empresas consideradas de sucesso nos Estados Unidos. Os componentes predominantes foram: preocupação com a imagem pública e com a qualidade; comprometimento com a sobrevivência, crescimento e lucratividade; identificação dos consumidores dos mercados, produtos e serviços;

filosofia da empresa; e diferenciação dos demais concorrentes.

Bart & Baetz (1998) analisaram a relação entre as missões e o desempenho de 136 grandes empresas do Canadá. Como resultado, identificaram os seguintes conteúdos nas missões dessas empresas: apenas um objetivo financeiro; um ou dois objetivos não financeiros; declaração de valor/crença/filosofia; definição de sucesso da organização; a prioridade número 1 da organização; a definição da estratégia organizacional; e referência a um *stakeholder*.

O’Gorman & Doran (1999) investigaram se existe uma relação entre as missões organizacionais abrangentes e o alto crescimento de pequenas e médias empresas irlandesas. Concluíram que a inclusão de conceitos como filosofia da empresa, autoconceito ou imagem pública de missões institucionais não melhora o desempenho de uma empresa.

Smith et al. (2001) publicaram uma pesquisa em que analisaram a relação entre os conteúdos presentes nas missões e a longevidade organizacional. Os resultados mostraram uma relação significativa apenas entre os aspectos referentes à responsabilidade social.

Omran, Atrill & Pointon (2002) procuraram descobrir se as empresas que adotam uma abordagem de partes interessadas e, por conseguinte, demonstram uma competência mais ampla de responsabilidade corporativa, proporcionam retornos inferiores aos que adotam a abordagem de valor para os acionistas. A pesquisa analisou uma amostra final de 32 empresas orientadas para acionistas e 48 orientadas para as partes interessadas. Concluiu-se que a orientação da missão não afetou o desempenho, quer em termos de retornos ou retornos excedentes.

Por outro lado, Analoui & Karami (2002) exploraram as percepções dos CEOs em relação às missões organizacionais de 508 pequenas e médias empresas do setor elétrico e eletrônico do Reino Unido. A pesquisa, entre outras coisas, revelou que cada vez mais o desempenho das empresas está sendo positivamente relacionada ao desenvolvimento das referidas missões.

Biloslavo (2004) analisou as missões organizacionais divulgadas nos sites das 50 maiores empresas da Eslovênia. A pesquisa demonstrou algumas diferenças significativas entre as declarações de missão eslovena e as de outras empresas europeias e americanas, como diferença cultural, institucional e histórica. O autor acredita que, mesmo com a globalização e a regionalização, a convergência de conteúdos das missões institucionais é questionável.

Toftoy & Chatterjee (2004) investigaram as missões de pequenas empresas. As análises indicaram que escrever uma missão organizacional deve ser a primeira decisão estratégica que uma pequena empresa precisa tomar para ter um desempenho institucional adequado.

Bartkus, Glassman & McAfee (2006) estudaram a relação entre a qualidade das missões e o desempenho financeiro de 30 empresas japonesas, europeias e estadunidenses. Verificou-se que as missões que incluem frases relacionadas às regras fundamentais do negócio são significativas e positivas com o desempenho financeiro: preocupação com os seus colaboradores, responsabilidade perante a sociedade na qual atua e ênfase e comunicação do seu valor.

Van Nimwegen et al. (2008) objetivaram encontrar evidências para a relação teórica entre a importância dos *stakeholders* para a empresa e a inclusão dos grupos de interessados nas missões das empresas, utilizando um conjunto de 490 observações. Os autores constataram que a classificação referente à dependência tanto era feita para justificar a inclusão dos grupos, bem como que os grupos interessados são mais dependentes e abordados com maior frequência nas missões institucionais.

Bartkus & Glassmann (2008) pesquisaram a relação entre o teor das missões e as ações de gerenciamento das partes interessadas, ou seja, se as organizações de fato fazem o que está escrito em suas missões. Os resultados apontaram que a inclusão de grupos de interesse específico em missões é resultado de interesses institucionais e que as questões sociais estão mais relacionadas a decisões políticas.

Embora os trabalhos internacionais acerca das missões tenham almejado objetivos distintos, existem alguns estudos que testaram ou utilizaram o modelo de missão efetiva de Pearce II (1982) em diferentes organizações (Pearce II & David, 1987; David, 1989; Morris, 1996; Kemp & Dwyer, 2003; Peyrefitte & David, 2006; Rarick & Nickerson, 2006; Palmer & Short, 2008; Williams, 2008).

No Brasil, foram feitos quatro estudos que aplicaram os elementos propostos por Pearce II (1982) (Aquino, 2003; Silva, Ferreira Jr. & Castro, 2006; Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Teles & Lunkes, 2011).

Aquino (2003) estudou o processo de construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior (IES) do Ceará e avaliou a frase que representa a declaração da missão corporativa, seguindo um modelo teórico adaptado por alguns autores, incluindo Pearce II. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em dezessete IES e aplicados questionários aos alunos, professores e funcionários. Verificou-se pouca utilização da missão como função de base auxiliadora nas decisões estratégicas e rara divulgação entre os envolvidos nas organizações. Além do mais, constatou-se que 88% das instituições apresentaram em suas missões os elementos clientes e negócio.

Silva, Ferreira Jr. & Castro (2006) analisaram a missão organizacional de nove instituições financeiras – uma pública, uma estatal e sete privadas.

Os resultados mostraram que três instituições descreveram em sua missão quais são os produtos/serviços oferecidos aos clientes; quatro instituições definiram o mercado de atuação, sendo que destas, apenas uma descreveu os produtos/serviços; sete instituições descreveram seu público-alvo; seis instituições declararam algo em relação aos aspectos de responsabilidade social; e em relação ao fator tecnologia, observou-se a ausência de referência a este ponto.

Mussoi, Lunkes & Silva (2011) realizaram um estudo em companhias de capital aberto no Brasil, restringindo-se a 140 organizações. Os resultados evidenciaram que os principais elementos presentes nas missões das empresas brasileiras foram clientes, produtos ou serviços e contexto ou mercado de atuação. Quanto à efetividade, a maioria das empresas

analisadas (50) apresentou apenas três, dos oito elementos propostos por Pearce II (1982).

Teles & Lunkes (2011) analisaram as 100 maiores companhias de capital aberto do Brasil, utilizando o ranking das Melhores e Maiores de 2009, divulgado pela Revista Exame. A amostra analisada foi de setenta e uma empresas. Constatou-se como elemento mais contemplado a referência aos produtos ou serviços, com setenta e uma aparições. As empresas pesquisadas não atingiram o total de elementos propostos por Pearce II (1982), de modo que a grande maioria atingiu de quatro a cinco. O elemento efetivo mais citado foi “imagem que a empresa passa ao público”.

A Tabela 1 demonstra, em ordem cronológica, os resultados encontrados nos trabalhos internacionais e nacionais que utilizaram os elementos propostos por Pearce II (1982).

Autores	Pearce II e David	David	Morris	Kemp e Dwyer
Ano	1987	1989	1996	2003
País/Amostra	EUA/500	EUA/500	EUA/500	Mundial/ Cias
Frequência de elementos encontrados	Fortune	Fortune	Fortune	Aéreas
Principais clientes e mercados	54%	83%	42%	72%
Produtos ou serviços	72%	80%	56%	32%
Domínio geográfico	38%	0%	54%	42%
Tecnologia	11%	30%	15%	22%
Sobrevivência, crescimento ou lucrativa	91%	86%	48%	48%
Valores e filosofia corporativa	65%	25%	44%	80%
Competência própria/distintiva	71%	18%	67%	88%
Preocupação com a imagem pública	87%	75%	24%	30%
Autores	Peyrefitte e David	Rarick e Nickerson	Palmer e Short	Williams
Ano	2006	2006	2008	2008
País/Amostra	EUA/Maiores	EUA/1000 BW	EUA/ Escolas	EUA/1000
Frequência de elementos encontrados				Fortune
Principais clientes e mercados	74%	40%	49%	86%
Produtos ou serviços	86%	96%	94%	70%
Domínio geográfico	24%	13%	50%	71%
Tecnologia	35%	24%	10%	26%
Sobrevivência, crescimento ou lucrativa	60%	51%	33%	58%
Valores e filosofia corporativa	37%	47%	36%	53%
Competência própria/distintiva	70%	60%	72%	63%
Preocupação com a imagem pública	33%	47%	62%	60%
Autores	Aquino	Silva <i>et. al</i>	Mussoi <i>et al</i>	Teles e Lunkes
Ano	2003	2006	2011	2011
País/Amostra	Brasil/ 17 IES	Brasil/9 Instit. Financeiras	Brasil/140 Bovespa	Brasil/ Maiores Exame 2009
Frequência de elementos encontrados				
Principais clientes e mercados	88%	44%	96%	83%
Produtos ou serviços	-	33%	44%	52%
Domínio geográfico	29%	-	15%	28%
Tecnologia	41%	0%	7%	5%
Sobrevivência, crescimento ou lucrativa	-	-	58%	45%
Valores e filosofia corporativa	53%	-	56%	37%
Competência própria/distintiva	-	-	30%	87%
Preocupação com a imagem pública	-	-	94%	90%

Tabela 1 - Resultados dos trabalhos que utilizaram os elementos de Pearce II (1982)

Fonte: Adaptado de Mussoi, Lunkes e Silva (2011).

Esta carência de estudos anteriores abrangendo os elementos de Pearce II, enfatiza a

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Enquadramento metodológico

Quanto aos objetivos, considera-se esta pesquisa descritiva, uma vez que se destina analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis do Sul do Brasil. Segundo Gil (2010), tais pesquisas buscam descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

No que tange aos procedimentos, a técnica empregada neste estudo é a análise de conteúdo, tendo em vista que se empregam métodos sistemáticos e objetivos de descrição dos elementos de Pearce II, admitindo inferir informações e conhecimentos referentes às missões institucionais.

Em relação à abordagem do problema a pesquisa é caracterizada como quantitativa. Para Diehl & Tatim (2004), a pesquisa quantitativa é definida pelo uso da qualificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação.

No que concerne à lógica que conduz este estudo, utiliza-se a abordagem dedutiva. De acordo com Gray (2012), a dedução começa com uma visão global de uma situação e retorna aos seus aspectos particulares.

3.2 População e Amostra

A população desta pesquisa é composta exclusivamente por hotéis e pousadas do Sul do Brasil, ou seja, pertencentes aos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, associadas à ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), que estavam listadas no *website* da Associação na data de 2 de dezembro de 2013.

A opção de pesquisar tão-somente hotéis e pousadas do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul deveu-se à facilidade de acesso aos seus sítios eletrônicos, os quais estão todos disponíveis no *website* da ABIH.

A coleta das missões foi feita por meio dos *websites* das próprias empresas hoteleiras. Primeiro foram selecionadas 396 empresas. Destas, 18 não possuíam ou tinham indisponíveis seus *websites* e 17 hotéis pertenciam a 8 redes e, portanto, apresentavam a mesma missão. Com isso, a população limitou-se a

importância de se realizar também pesquisa acerca das missões institucionais em empresas do setor hoteleiro.

361 hotéis. Identificou-se que deste total, 52 hotéis possuíam missão definida e disponível no *site*, sendo que estas constituem a amostra.

3.3 Procedimentos para análise de dados

Para atingir o objetivo do presente estudo, a análise foi dividida em dois momentos. No primeiro momento, foram lidas as missões e identificados, com base nos estudos anteriores, alguns dos elementos presentes nas mesmas. Ao todo, foram classificados 16 itens presentes nas missões analisadas.

No segundo momento, os elementos encontrados foram confrontados com a classificação da proposta dada por Pearce II (1982). Conforme o referido autor, para colaborar no processo do planejamento estratégico e ser eficaz, uma missão deve incluir alguns elementos básicos, que facilitem a mensuração e a avaliação da estratégia seguida pela empresa. Optou-se pela forma de *checklist* para a indexação das informações, conforme Tabela 1.

Desse modo, observou-se exclusivamente a existência ou não de cada elemento em análise, independentemente da frequência com que ele foi mencionado pelo enunciado da missão.

As limitações do estudo encontram-se na extensão da amostra, pois nem todas as empresas disponibilizam as missões em seus *websites*, bem como no aspecto subjetivo da classificação dos textos em dados quantitativos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para analisar a efetividade da missão dos hotéis e pousadas de Santa Catarina de acordo com o modelo proposto por Pearce II (1982), faz-se *mister* identificar quais os elementos as compõem. A Tabela 2 apresenta os principais elementos identificados conforme estudo de Ribeiro et al. (2008).

ELEMENTOS ENCONTRADOS NAS MISSÕES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
1. Ênfase nos clientes	39	74%
2. Produtos e Serviços	33	62%
3. Contexto, setor econômico ou mercado de atuação	7	13%
4. Preocupação com a qualidade	24	45%
5. Retorno ao acionista	11	21%
6. Filosofia e valores corporativos	11	21%
7. Menção aos colaboradores	10	19%
8. Responsabilidade Social	9	17%
9. Conceito próprio/distintivo da empresa	17	32%
10. Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	20	38%
11. Compromisso com o desenvolvimento (Sustentável/Econômico/Social)	7	13%
12. Responsabilidade Ambiental	3	6%
13. Local de atuação	0	0%
14. Menção aos fornecedores	5	9%
15. Tecnologia utilizada	1	2%
16. <i>Compliance</i> com normas e leis	0	0%
TOTAL	197	-

Tabela 2 - Frequência dos elementos encontrados nas missões.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas 52 empresas analisadas, foram identificados 197 elementos presentes nas missões. A ênfase nos clientes, menção dos produtos e serviços e preocupação com a qualidade foram o foco da maioria das empresas, representando, respectivamente, 74%, 62% e 45% do total de hotéis. Dentre os elementos menos citados encontram-se o local de atuação e a menção *compliance* com normas e leis, as quais não foram citadas por nenhuma das empresas.

Da mesma maneira, em pesquisas similares feitos no Brasil por Aquino (2003), Silva, Ferreira Jr. & Castro (2006), Mussoi, Lunkes & Silva (2011), Teles & Lunkes (2011), predomina a ênfase nos mercados e clientes. Por outro lado, os estudos feitos nos Estados Unidos (Peyrefitte & David, 2006; Rarick & Nickerson, 2006; Palmer & Short, 2008) apontam produtos e serviços como o elemento predominante.

Esse aspecto evidencia a preocupação que as empresas hoteleiras possuem em relação a seus clientes. Ademais, junto com a preocupação em seus serviços prestados, os hotéis também destacam a importância de fazê-los com qualidade.

De outro viés, percebe-se a baixa atenção dada pelo setor hoteleiro sul-brasileiro com a responsabilidade ambiental e com o compromisso sustentável/econômico/social. Isso denota que, apesar de dar atenção para a qualidade dos serviços, os hotéis não a relacionam com um compromisso sustentável e responsabilidade social, diferente do que sugerem Smith et al. (2001).

Outro elemento representativo em pesquisas internacionais é a rentabilidade (crescimento e sobrevivência). Porém, menos da metade (38%) das empresas hoteleiras do Sul do Brasil consideram este aspecto, o que evidencia que as missões, de modo geral, estão mais orientadas para o público externo, uma vez que a preocupação com a lucratividade afeta, sobretudo, investidores, colaboradores e gestores.

A próxima etapa do trabalho classifica os elementos presentes nas missões conforme a proposta de Pearce II (1982). A seguir, a Tabela 3 apresenta a quantidade e porcentagem dos itens observados.

ELEMENTOS PARA UMA MISSÃO EFETIVA	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
1. Principais clientes e mercados	39	30%
2. Preocupação com a imagem pública	3	2%
3. Sobrevivência, crescimento ou lucratividade	20	16%
4. Valores e filosofia corporativa	11	9%
5. Produtos ou serviços	33	26%
6. Competência própria/distintiva	17	13%
7. Domínio geográfico	4	3%
8. Tecnologia	1	1%
TOTAL	128	100%

Tabela 3 - Elementos presentes nas missões de acordo com Pearce II (1982)

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 3, visualiza-se que existem 110 elementos de Pearce II, contraposto ao total de 197 da Tabela 2, ambos contidos nas missões das 52 empresas analisadas. Essa discrepância se deve as distintas estruturas e metodologias utilizadas pelas organizações e que resultou na carência de alguns itens considerados necessários para uma missão efetiva (Pearce II, 1982).

O elemento produtos ou serviços também foi o predominante, com 39 (30%) das aparições. Em segundo lugar, estão os produtos ou serviços, que foi o foco de 26% do total das empresas hoteleiras. Entre os elementos menos citados estão a tecnologia (1%) e o domínio geográfico (3%).

Em consonância com esses resultados, estudos feitos em empresas (Pearce II & David, 1987; Morris, 1996; Kemp & Dwyer, 2003; Palmer & Short, 2008; Williams, 2008) e brasileiras (Silva, Ferreira Jr & Castro, 2006; Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Teles & Lunkes, 2011), também apontam a tecnologia como o elemento menos citado nas frases das missões organizacionais.

Em relação à efetividade da missão de Pearce II, o Gráfico 1 demonstra os resultados da realização do levantamento quanto ao número de elementos verificados na missão de cada hotel.

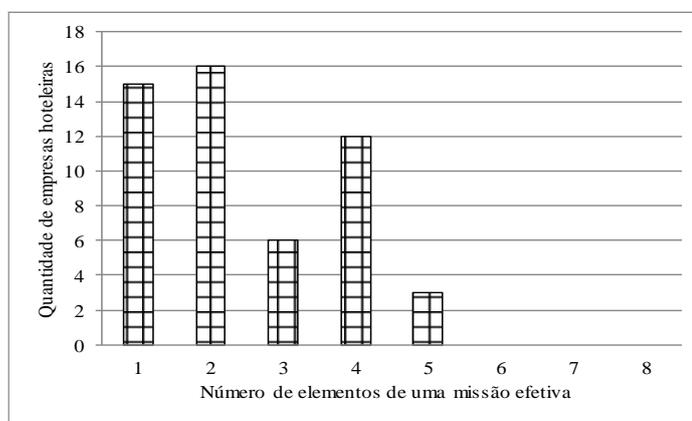


Gráfico 1- Número de elementos encontrados x quantidade de empresas
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, por meio do Gráfico 1, que a grande concentração de empresas apresentou entre 1 e 2 elementos. Somente 3 apresentaram o maior número de elementos, que foi 5. Nenhuma empresa obteve 6, 7 e 8 elementos, portanto, não houve um hotel que contemplasse em sua missão os 8 elementos propostos por Pearce II (1982).

Nos estudos de Mussoi, Lunkes & Silva (2011) e Teles & Lunkes (2011) as empresas também não empregaram a estrutura dos oito elementos de Pearce (II), mas algumas atingiram sete deles.

Os resultados sugerem que nenhuma empresa da amostra possui uma missão efetiva, considerando a proposta de Pearce II. Tal constatação indica que os hotéis sul-brasileiros fazem a missão por adequação à sua estrutura ou influência do setor em que estão inseridos. Assim sendo, nota-se que não é feita a análise dos elementos que compõem as missões, de modo a gerar benefícios e torná-las uma ferramenta de planejamento estratégico.

Os indicativos apontam que as empresas hoteleiras utilizam a missão institucional mais como um instrumento de *marketing* dos seus produtos e

serviços do que como uma ferramenta capaz de trazer melhorias para a gestão estratégica.

Por desfecho, para que a situação seja revertida, sugere-se a conscientização dos gestores sobre a relevância de uma missão efetiva para o planejamento estratégico da empresa hoteleira. Tal iniciativa ajudará os gestores a identificarem como tornar uma missão efetiva, além de conscientizá-los do impacto positivo que isso pode proporcionar para o hotel.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa objetivou analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis do Sul do Brasil. Para alcançar tal objetivo, foram identificadas e analisadas as missões de 52 hotéis associados à ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) em cada Estado, que divulgaram as missões em seus *sites*.

Quanto aos elementos evidenciados nas empresas hoteleiras, conferiu-se que o foco está nos

clientes, na menção dos produtos e serviços e na preocupação com a qualidade. Tais resultados convergem com o de pesquisas anteriores (Aquino, 2003; Peyrefitte & David, 2006; Rarick & Nickerson, 2006; Silva, Ferreira Jr. & Castro, 2006; Palmer & Short, 2008; Williams, 2008; Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Teles & Lunkes, 2011).

Constatou-se que os hotéis do Sul do Brasil possuem preocupação na prestação de serviços prestados com qualidade. Mas, de outro viés, dão baixa atenção ao compromisso sustentável/econômico/social e à responsabilidade ambiental, diferente do que sugerem Smith et al. (2001).

Em relação aos elementos de Pearce II, principais clientes e mercados têm maior destaque. O elemento menos citado foi tecnologia, assim como em estudos anteriores (Pearce II & David, 1987; Morris, 1996; Kemp & Dwyer, 2003; Palmer & Short, 2008; Williams, 2008) e brasileiras (Silva, Ferreira Jr. & Castro, 2006; Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Teles & Lunkes, 2011).

Os resultados também sugerem que nenhuma empresa da amostra possui uma missão efetiva de Pearce II, isto é, os hotéis catarinenses fazem a missão por adequação à sua estrutura ou influência do setor em que estão inseridos. Mussoi, Lunkes & Silva (2011) e Teles & Lunkes (2011) também concluíram que as empresas não empregaram a missão efetiva.

Os indicativos apontam que os hotéis em análise utilizam a missão institucional mais como um instrumento de *marketing* do que como uma ferramenta de gestão estratégica. Desse modo, sugere-se a conscientização dos gestores acerca da relevância de uma missão efetiva para o planejamento estratégico da organização.

Em remate, recomenda-se a aplicação da pesquisa em outros hotéis de determinadas regiões e em outros países, bem como de outros setores econômicos. Igualmente, o estudo do impacto das missões no desempenho das empresas e a percepção dos gestores quanto à importância dessa ferramenta.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. I. R. (2003). Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais. In: SEMEAD, 5., São Paulo. *Anais...* São Paulo.
- Analoui, F. & Karami, A. (2002). CEOs and development of the meaningful mission statement. *Corporate Governance* 2(3): 13-20.
- Aquino, P. M. (2003). A construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia. *Anais...* Atibaia.

- Bart, C. K. & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies* 35(6): 823-853.
- Bart, C. K. & Hupfer, M. (2004). Mission statements in Canadian hospitals. *Journal of Health Organization and Management* 18(2): 92-110.
- Bartkus, B. R. & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics* 83(2): 207-216.
- Bartkus, B. R.; Glassman, M. & McAfee, B. R. (2006). Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal* 24(1): 86-94.
- Biloslavo, R. (2004). Web-based mission statements in Slovenian enterprises. *Journal for East European Management* 9(3): 265-278.
- Brasil. (2012). Setor de turismo no Brasil já representa 3,7% do Produto Interno Bruto. 11 de outubro de 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/10/11/setor-turismo-no-brasil-ja-representa-3-7-do-pib>>. Acesso em 23 jul. 2013.
- Case, C. J.; King, D. L. & Premo, K. M. (2012). An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. *Academy of Strategic Management Journal* 11(2): 93-119.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.
- David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning* 22(1): 90-97.
- David, F. R. (2005). *Strategic management: concepts and cases*. 10. ed. New York: Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2009). *Strategic management: concepts and cases*. 20. ed. New York: Pearson Prentice Hall.

- Diehl, A. A. & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1974). *Management: tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper & Row.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61: 30-50.
- Cochran, D. S.; David, F. R. & Gibson, C. K. (2008). A framework for developing an effective mission statement. *Journal of Business Strategies* 25(2): 27-39.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). "Building your company's vision. *Harvard Business Review* 74: 65-77.
- Gaj, Luis. (2002). *O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização*. São Paulo: Editora Makron Books.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. 2. ed. Porto Alegre: Penso.
- Kemp, S. & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tourism Management* 24: 635-653.
- Kötler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Lobato, D. M. (2009). *Estratégia de empresas*. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Mckee, A. (2012). *Management: a focus on leaders*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Ministério do Turismo. (2013). Sul apresenta a segunda maior participação do turismo no PIB regional. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/10/29/regiao-sul-apresenta-a-segunda-maior-participacao-do-turismo-no-pib>>. Acesso em: 05 jul. 2013.
- Morris, R. J. (1996). Developing a mission for a diversified company. *Long Range Planning* 29(1): 103-115.
- Mullane, J. V. (2002). The mission statements is a strategic tool: when used properly. *Management Decision* 40(5): 448-455.
- Mussoi, A.; Lunkes, R. J. & Silva, R. V. (2011). Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Gestão* 18(3): 361-384.
- O'Gorman, C. & Doran, R. (1999). Mission statements in small and medium sized businesses. *Journal of Small Business Management* 37(4): 59-66.
- Oliveira, D. P. R. (1991). *Planejamento estratégico*. A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra.
- Omran, M.; Atrill, P. & Pointon J. (2002). Shareholders versus stakeholders: Corporate mission statements and investor returns. *Business Ethics: A European Review* 11(34): 318-327.
- Palmer, T. B. & Short, J. C. (2008). Mission statements in U.S. colleges of business: an empirical examination of their content with linkages to configurations and performance. *Academy of Management Learning and Education* 7(4): 454-470.
- Pearce II, J. A. (1982). The company mission as strategic tool. *Sloan Management Review* 15-24.
- Pearce II, J. A. & David, F. (1987). Corporate mission statement: the bottom line. *The Academy of management Executive* 1(2): 109-116.
- Peyrefitte, J. & David, F. R. (2006). A content analysis of the mission Statements of united states firms in four industries. *International Journal of Management* 23(2): 296-301.
- Rafaeli, L.; Campagnolo, R. R. & MülleR, C. J. (2007). Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico. In: Simpósio de Engenharia de Produção. 14., Bauru. *Anais... Bauru*.
- Rarick, C. A. & Nickerson, I. (2006). An empirical analysis of web-based corporate mission statements. *Journal of Strategic E-commerce* 4(1-2).
- Rarick, C. A. & Vitton, J. (1995). Mission statement make cents. *The Journal of Business Strategy* 16(1): 11-12.

- Ribeiro, A. M.; Silva, R. V.; Lunkes, R. J. & Alberton, L. (2008). Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro.
- Silva, A. J. H; Ferreira JR, I. & Castro, M. (2006). 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* 5(2): 1-20.
- Smith, J. G. & Fleck, V. (1987). Business strategies in small high technology companies. *Long Range Planning* 20(2): 61-68.
- Smith, M.; Heady, R. B.; Carson, P. P. & Carson, K. D. (2001). Do mission statements accomplish their missions? An exploratory analysis of mission statement content and organizational longevity. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 25(6): 75-96.
- Takeski, T. & Rezende, W. (2000). *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books.
- Teles, J. & Lunkes, R. J. (2011). Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. In: ANPCONT, 5., Vitória. *Anais...* Vitória.
- Toftoy, C. N. & Chatterjee, J. (2004). Mission Statements and the Small Business. *Business Strategy Review* 15: 41-44.
- Van Nimwegen, G.; Bollen, L.; Hassink, H. & Thijssens, T. (2008). A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study. *International Journal of Organizational Analysis* 16(1/2): 61-82.
- Vasconcelos Filho, P. & Pagnoncelli, D. (2001). *Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Want, J. H. (1986). Corporate mission. *Management Review* 75: 46-50.
- Wedrich, A.; Langmann, G.; Klug, U.; Langmann, A.; Faschinger, C.; Wohlfart, C.; Weger, M.; Granitz, E.; Kohlhofer, A. & Hödl, R. (2012). Entwicklung und Implementierung eines Leitbildes an der Universitäts-Augenklinik Graz. *Spektrum der Augenheilkunde* 26(4): 212-220.
- Williams, L. S. (2008). The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present and future. *Journal of business communication* 45(2): 94-119.