

# **MISSÃO INSTITUCIONAL: ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PRESENTES NAS MISSÕES DOS HOTÉIS DE SANTA CATARINA**

**SAMÁRA MARAGNO CORAL**

Universidade Federal de Santa Catarina  
samaramcoral@gmail.com

**PAULA DE SOUZA**

Universidade Federal de Santa Catarina  
pauladesouza1604@gmail.com

**ROGÉRIO JOÃO LUNKES**

Universidade Federal de Santa Catarina  
lunkes@cse.ufsc.br

# MISSÃO INSTITUCIONAL: ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PRESENTES NAS MISSÕES DOS HOTÉIS DE SANTA CATARINA

## 1 INTRODUÇÃO

O turismo é um setor influente na 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. A Região Sul tem a segunda relação consumo turístico/PIB mais alta do Brasil, devido à quantidade de brasileiros que viajam pelo país (BRASIL, 2012).

Ademais, o Brasil espera receber cerca de 500 mil turistas durante a Copa do Mundo em 2014 (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2013). Calcula-se, ainda, que a maioria venha da América Latina, especialmente pela questão geográfica de proximidade ao país sede. No caso de Santa Catarina, que no verão já recebe grande quantidade de turistas latino-americanos, acredita-se que na copa do mundo não será diferente.

Em relação à demanda esperada para o ramo hoteleiro, o setor precisa estar preparado para receber os turistas e, conseqüentemente, as cidades precisam oferecer hospedagem de qualidade, com a oferta de serviços de valor agregado, o que demanda gestão interna eficiente.

A complexidade do mercado, aliada aos avanços tecnológicos e à forte concorrência, faz com que as empresas hoteleiras necessitem de melhor gerenciamento e controle de suas atividades. Por isso, cada vez mais devem procurar se especializar e aperfeiçoar sua gestão, buscando destaque no ambiente competitivo em que estão inseridas.

Nessa toada, a adoção do planejamento estratégico surge com o intuito de auxiliar a gestão empresarial. Conforme Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidade de mercado”.

Para Ribeiro et al. (2008), a missão é o primeiro passo no processo de planejamento e, junto com os valores da visão, serve para direcionar o estabelecimento das metas e prioridades de uma empresa. A definição da missão torna-se importante no âmbito estratégico, ao estabelecer os clientes alvo, produtos e/ou serviços a serem oferecidos, bem como fixar claramente seu negócio e valores (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Assim, a missão representa a “razão de ser” do negócio de uma organização. Ou seja, é uma declaração essencial para estabelecer os objetivos, a formulação de estratégias, metas, políticas, concebendo alocação de recursos e motivação dos funcionários. Uma missão institucional é, por conseguinte, um componente integral do processo de gestão estratégica (COCHRAN; DAVID; GIBSON, 2008).

Adicionalmente, Case, King e Premo (2012) afirmam que as missões institucionais continuam sendo o dispositivo de comunicação organizacional mais importante para informar todas as partes interessadas do que e quem é importante para a empresa. A maioria das empresas tem uma missão, com algumas exceções, as organizações criam, confiam e defendem no que ela representa (MULLANE, 2002).

Nesse contexto, Pearce II (1982) propôs uma estrutura com oito elementos que devem estar contidos na frase da missão institucional para torná-la um instrumento eficiente de planejamento estratégico. Diante do exposto, tem-se a pergunta de pesquisa que direciona este artigo: quais são os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis catarinenses? No intuito de responder a questão-problema, o objetivo deste estudo é

identificar e analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões das empresas hoteleiras de Santa Catarina.

A realização desta pesquisa se justifica pela relevância de investigar a missão institucional, pela importância que esta representa para as empresas, principalmente como parte integrante do planejamento estratégico. Em outras palavras, este estudo pode contribuir para o desenvolvimento das missões institucionais em empresas hoteleiras, uma vez 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 estruturado em 4 seções, iniciando pela introdução. A segunda seção apresenta a revisão teórica, com conceito, finalidades da missão e estudos anteriores. A terceira define procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; na quarta seção são feitas a apresentação e análise dos resultados e; na quinta, são feitas 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).

Para David (2009), a razão de existir da empresa deve ser claramente indicada na missão institucional 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.

De acordo com 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.

Uma 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 (MULANE, 2002).

As missões incluem todas as características centrais do negócio, compreendendo seu propósito, qualidades únicas, valores, interesses críticos e metas/objetivos básicos (CASE; KING; PREMO, 2012). Adicionalmente, possui 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 principal proposta 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).

Sendo a missão a razão da existência de uma organização, verifica-se que é necessário que as empresas que desejam permanecer competitivas no mercado atuem estrategicamente e tenham a missão como norteadora 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, possivelmente, trazer diversos benefícios para a organização.

Bart e Hupfer (2004) acreditam ser raro uma organização que não tenha uma missão institucional. 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 e 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.

A missão 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; WRIGHT ET AL., 2000).

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.

No 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 institucional, 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 bem escrita, que devem incluir: 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, portanto, 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**

Diversas pesquisas foram feitas abordando a temática das missões institucionais. 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 e 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 e Baetz (1998) analisaram a relação entre as missões institucionais e o desempenho de 136 grandes empresas canadenses. Como resultados, 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 e Doran (1999) investigaram se existe uma relação entre as missões institucionais abrangentes e o alto crescimento de pequenas e médias empresas na Irlanda. 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 onde 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 e 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, Anloui e Karami (2002) exploraram as percepções dos CEOs em relação às missões institucionais 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 de missões institucionais.

Biloslavo (2004) analisaram as missões institucionais divulgadas nos sites das 50 maiores empresas eslovenas. 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 e Chatterjee (2004) investigaram as missões de pequenas empresas. As análises indicaram que escrever uma missão institucional deve ser a primeira decisão estratégica que uma pequena empresa precisa tomar para ter um desempenho institucional adequado.

Bartkus, Glassman e McAfee (2006) estudaram a relação entre a qualidade das missões institucionais 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 e Glassmann (2008) pesquisaram a relação entre o teor das missões e as ações de gerenciamento das partes interessadas, isto é, 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.

Apesar de os trabalhos internacionais acerca das missões terem alcançado objetivos distintos, existem alguns estudos que testaram ou utilizaram a moldura de missão efetiva de Pearce II (1982) em diferentes organizações (PEARCE; 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 empregaram 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. e 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 e 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 e 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).

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

Autores Ano País/Amostra	Pearce e David 1987 EUA/500	David 1989 EUA/500	Morris 1996 EUA/500	Kemp e Dwyer 2003 Mundial/ Cias
<b>Frequência de elementos encontrados</b>	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 Ano País/Amostra	Peyrefitte e David 2006 EUA/Maiores	Rarick e Nickerson 2006 EUA/1000 BW	Palmer e Short 2008 EUA/ Escolas	Williams 2008 EUA/1000 Fortune
<b>Frequência de elementos encontrados</b>				
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 Ano País/Amostra	Aquino 2003 Brasil/ 17 IES	Silva <i>et. al</i> 2006 Brasil/9 Instit. Financeiras	Mussoi <i>et al</i> 2011 Brasil/140 Bovespa	Teles e Lunkes 2011 Brasil/ Maiores Exame 2009
<b>Frequência de elementos encontrados</b>				
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%

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

Esta escassez de estudos anteriores envolvendo os elementos de Pearce II, denota a importância de se realizar também pesquisa acerca das missões institucionais em empresas do setor hoteleiro.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Enquadramento metodológico

Quanto aos objetivos esta pesquisa é considerada descritiva, pois se destina analisar os elementos das missões institucionais dos hotéis de Santa Catarina. Segundo Gil (2010), tais pesquisas visam descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

No que diz respeito aos procedimentos, a técnica empregada neste estudo é a análise de conteúdo, uma vez que emprega 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 é caracterizada como quantitativa. Para Diehl (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 tange à lógica que conduz este estudo 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 de Santa Catarina associadas à ABIH-SC (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira de Santa Catarina), que estavam listadas no *website* da Associação na data de 15 de junho de 2013.

A opção de pesquisar apenas hotéis e pousadas de Santa Catarina deveu-se à facilidade de acesso aos seus sítios eletrônicos, os quais estão todos disponíveis no *website* da ABIH-SC.

A coleta das missões foi feita através dos *websites* das próprias empresas hoteleiras. Primeiro foram selecionadas 217 empresas. Destas, 9 não possuíam ou tinham indisponíveis seus *websites* e 14 hotéis pertenciam a 6 redes e, portanto, apresentavam a mesma missão. Com isso, a população limitou-se a 200 hotéis. Identificou-se que deste total, 20 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 desta pesquisa, a análise foi dividida em duas partes. Na primeira parte, foram lidas as missões e identificados, com base nos estudos anteriores, alguns dos elementos presentes nas missões. Ao todo, foram classificados 16 itens presentes nas missões analisadas.

Na segunda parte, os elementos encontrados foram confrontados com a classificação da proposta dada por Pearce II (1982). Segundo esse 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. Escolheu-se a forma de *checklist* para a indexação das informações, conforme Tabela 1.

Desta maneira, observou-se apenas 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*, e 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).

**Tabela 2: Frequência dos elementos encontrados nas missões**

ELEMENTOS ENCONTRADOS NAS MISSÕES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
1. Ênfase nos clientes	11	55%
2. Produtos e Serviços	12	60%
3. Contexto, setor econômico ou mercado de atuação	5	25%
4. Preocupação com a qualidade	12	60%
5. Retorno ao acionista	1	5%
6. Filosofia e valores corporativos	7	35%
7. Menção aos colaboradores	3	15%
8. Responsabilidade Social	9	45%
9. Conceito próprio/distintivo da empresa	4	20%
10. Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	3	15%
11. Compromisso com o desenvolvimento (Sustentável/Econômico/Social)	1	5%
12. Responsabilidade Ambiental	3	15%
13. Local de atuação	0	0%
14. Menção aos fornecedores	0	0%
15. Tecnologia utilizada	1	5%
16. <i>Compliance</i> com normas e leis	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas 20 empresas analisadas, foram identificados 72 elementos presentes nas missões. A menção dos produtos e serviços, preocupação com a qualidade e ênfase nos clientes foram o foco da maioria das empresas, representando, respectivamente, 60%, 60% e 55% do total de hotéis. Entre os elementos menos citados encontram-se o local de atuação, a menção aos fornecedores, e *compliance* com normas e leis, as quais não foram citadas por nenhuma das empresas.

Da mesma forma, em pesquisas similares feitas nos Estados Unidos (PEYREFITTE; DAVID, 2006; RARICK; NICKERSON, 2006; PALMER; SHORT, 2008) o elemento mais presente nas missões foi produtos e serviços. Nos estudos feitos no Brasil por Aquino (2003), Silva, Ferreira Jr. e Castro (2006) Mussoi, Lunkes e Silva (2011), Teles e Lunkes (2011), predomina a ênfase nos mercados e clientes.

Esse resultado evidencia a preocupação que as empresas hoteleiras possuem em relação a seus produtos e serviços. Atréada a essa preocupação com os serviços prestados, os hotéis também destacam a importância de fazê-los com qualidade.

Por outro lado, visualiza-se a baixa atenção dada pelo setor hoteleiro catarinense ao compromisso sustentável/econômico/social e com a responsabilidade ambiental. Isso significa 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 aspecto representativo em pesquisas internacionais é a rentabilidade/crescimento/lucratividade. Entretanto, apenas 15% das empresas hoteleiras de Santa Catarina consideram este aspecto, o que evidencia que as missões, de modo geral, estão direcionadas mais para o público externo, uma vez que a preocupação com a sobrevivência afeta, sobretudo, acionistas, funcionários e administradores.

A etapa seguinte do trabalho classifica os elementos constantes nas missões de acordo com a proposta de Pearce II (1982). A Tabela 3 apresenta a quantidade e porcentagem dos itens observados.

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

ELEMENTOS PARA UMA MISSÃO EFETIVA	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
1. Principais clientes e mercados	3	8%
2. Preocupação com a imagem pública	3	8%
3. Sobrevivência, crescimento ou lucratividade	4	11%
4. Valores e filosofia corporativa	9	24%
5. Produtos ou serviços	12	32%
6. Competência própria/distintiva	4	11%
7. Domínio geográfico	2	5%
8. Tecnologia	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Extraí-se da Tabela 3 que existem 38 elementos de Pearce II, contraposto ao total de 78 da Tabela 2, presentes nas missões das 20 empresas analisadas. Tal discrepância se deve as diferentes estruturas e metodologias utilizadas pelas organizações e que resultou na ausência de alguns itens considerados necessários para uma missão efetiva (PEARCE II, 1982).

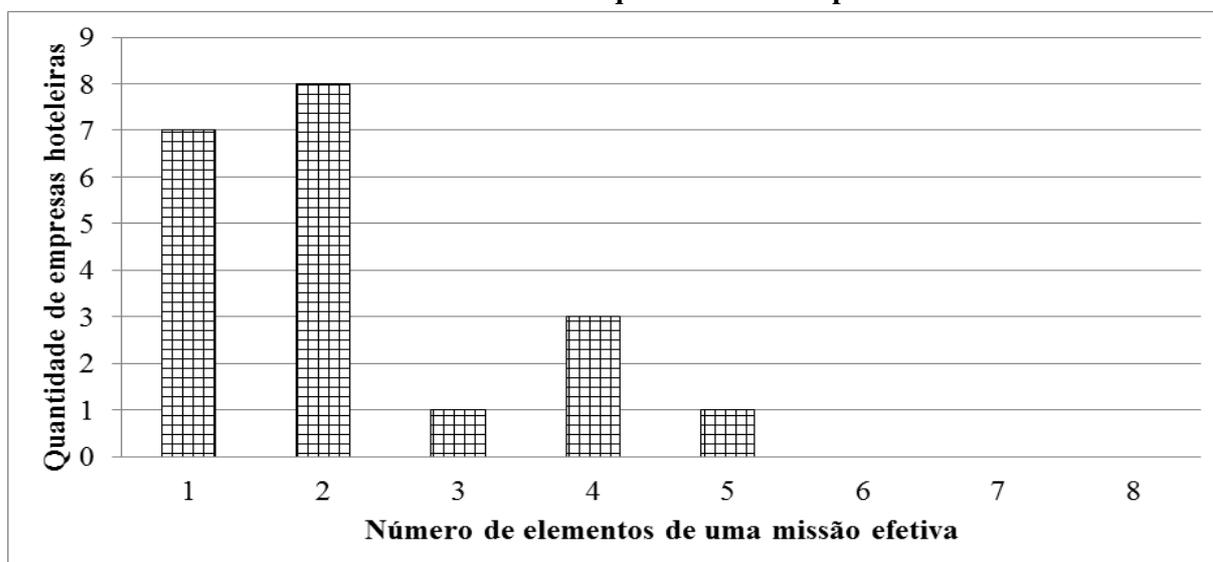
O elemento predominante também foi produtos ou serviços, com 12 (32%) das aparições. Em segundo lugar estão os valores e filosofia corporativa, que foi o foco de 24% do total das empresas. Entre os elementos menos citados encontram-se a tecnologia (3%) e o domínio geográfico (5%).

Corroborando com esses resultados, estudos feitos em empresas (PEARCE; 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 institucionais.

Em contrapartida, estudos feitos por Want (1986), Rarick e Vitton (1995) e Bart e Baetz (1998) já apontavam a predominância dos valores, crenças e filosofia nas missões institucionais das empresas.

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

**Gráfico 1: Número de elementos encontrados x quantidade de empresas**



Fonte: Dados da pesquisa.

Visualiza-se, por meio do Gráfico 1, que a grande concentração de empresas apresentou entre 1 e 2 elementos. Apenas 1 apresentou 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).

Nas pesquisas de Mussoi, Lunkes e Silva (2011) e Teles e 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. Isso indica que os hotéis catarinenses fazem a missão por adequação à sua estrutura ou influência do setor em que estão inseridos. Dessa maneira, observa-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 os hotéis pesquisados 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.

Em remate, 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 auxiliará os gestores a identificar 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 das empresas hoteleiras de Santa Catarina. Para atingir tal objetivo, foram identificadas e analisadas as missões de 20 hotéis associados à ABIH-SC (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira de Santa Catarina) que divulgaram as missões em seus *sites*.

Em relação aos elementos evidenciados nas empresas hoteleiras, verificou-se que o foco está nos produtos e serviços, preocupação com a qualidade e ênfase nos clientes. Tais resultados convergem com o de pesquisas anteriores (AQUINO, 2003; PEYREFITTE; DAVID, 2006; RARICK; NICKERSON, 2006; SILVA; FERREIRA JR.; CASTRO, 2006; PALMER; SHORT, 2008; MUSSOI; LUNKES; SILVA, 2011; TELES; LUNKES, 2011).

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

Quanto aos oito elementos de Pearce II, produtos ou serviços e valores e filosofia corporativa tem destaque. Da mesma forma, Want (1986), Rarick e Vitton (1995), Bart e Baetz (1998) também já apontavam a predominância dos valores crenças e filosofia nas missões institucionais das empresas.

O elemento menos citado foi tecnologia, assim como em estudos anteriores (PEARCE; 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 e Silva (2011) e Teles e Lunkes (2011) também concluíram que as empresas não empregaram a missão efetiva.

Os indicativos apontam que os hotéis pesquisados utilizam a missão institucional mais como um instrumento de *marketing* do que como uma ferramenta de gestão estratégica.

Assim, recomenda-se a conscientização dos gestores sobre a relevância de uma missão efetiva para o planejamento estratégico da organização.

Por desfecho, sugere-se a aplicação da pesquisa em outros hotéis de determinadas regiões e em outros países, além de outros setores econômicos. Também, o estudo do impacto das missões no desempenho das empresas e a percepção dos gestores quanto à importância desta ferramenta.

## Referências

ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais. In: SEMEAD, 5., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2003.

ANLOUI, F.; KARAMI, A. CEOs and development of the meaningful mission statement. **Corporate Governance**, v. 2, n. 3, p.13-20, 2002.

AQUINO, P. M. A construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

BART, C. K.; BAETZ, M. C. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, p. p. 823-853, 1998.

BART, C. K.; HUPFER, M. Mission statements in Canadian hospitals. **Journal of Health Organization and Management**, v. 18, n. 2, p. 92-110, 2004.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M. Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. **Journal Of Business Ethics**, v. 83, n. 2, p. 207-216, 2008.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. R. Mission statement quality and financial performance. **European Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 86-94, 2006.

BILOSLAVO, R. Web-based mission statements in Slovenian enterprises. **Journal for East European Management**, v. 9, n.3, p. 265-278, 2004.

BRASIL. **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-de-turismo-no-brasil-ja-representa-3-7-do-pib>>. Acesso em 23 jul. 2013.

CASE, C. J.; KING, D. L.; PREMO, K. M. An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 93-119, 2012.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

DAVID, F. R. How companies define their mission. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, p. 90-97, 1989.

DAVID, F. R. **Strategic management: concepts and cases**. 10. ed. New York: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities and practices**. New York: Harper & Row, 1974.

CHURCHILL, N.; LEWIS, V. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, p.30-50, 1983.

COCHRAN, D. S.; DAVID, F. R.; GIBSON, C. K. A framework for developing an effective mission statement. **Journal of Business Strategies**, v. 25, n. 2, p. 27-39, 2008.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 65-77, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KEMP, S.; DWYER, L. Mission statements of international airlines: a content analysis. **Tourism Management**, v. 24, p. 635-653, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MCKEE, A. **Management: a focus on leaders**. New York: Pearson Prentice Hall, 2012.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **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. Developing a mission for a diversified company. **Long Range Planning**, v. 29, n. 1, p. 103-115, 1996.

MULLANE, J. V. The mission statements is a strategic tool: when used properly. **Management Decision**, v. 40, n. 5, p. 448-455, 2002.

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, jul./set., 2011.

O'GORMAN, C.; DORAN, R. Mission statements in small and medium sized businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n.4, p. 59-66, 1999.

OLIVEIRA, D. de P R. Planejamento estratégico. **A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

OMRAN, M.; ATRILL, P.; POINTON J. Shareholders versus stakeholders: Corporate mission statements and investor returns. **Business Ethics: A European Review**, v. 11, n. 34, p. 318–327, 2002.

PALMER, T. B.; SHORT, J. C. 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**, v. 7, n. 4, p. 454-470, 2008.

PEARCE II, J. A. The company mission as strategic tool. **Sloan Management Review**, p.15-24, 1982.

PEARCE II, J. A.; DAVID, F. Corporate mission statement: the bottom line. **The Academy of management Executive**, v. 1, n. 2, p. 109-116, 1987.

PEYREFITTE, J.; DAVID, F. R. A content analysis of the mission Statements of united states firms in four industries. **International Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 296-301, 2006.

RAFAELI, L.; CAMPAGNOLO, R. R.; MÜLLER, C. J. Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico. In: Simpósio de Engenharia de Produção. 14., Bauru. **Anais...** Bauru, 2007.

RARICK, C. A.; NICKERSON, I. An empirical analysis of web-based corporate mission statements. **Journal of Strategic E-commerce**, v. 4, n. 1-2, 2006.

RARICK, C. A.; VITTON, J. Mission statement make cents. **The Journal of Business Strategy**, v. 16, n. 1, p. 11-12, 1995.

RIBEIRO, A. M.; SILVA, R. V.; LUNKES, R. J.; ALBERTON, L. **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., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

SCHNORRENBERGER, D.; LUNKES, R. J. **Orçamento na prática**: com alinhamento estratégico. Florianópolis, No prelo. 2011.

SILVA, A. J. H; FERREIRA JR, 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, 2006.

SMITH, J. G.; FLECK, V. Business strategies in small high technology companies. **Long Range Planning**, v. 20, n. 2, p.61-68, 1987.

SMITH, M.; HEADY, R. B.; CARSON, P. P.; CARSON, K. D. Do mission statements accomplish their missions? An exploratory analysis of mission statement content and

organizational longevity. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v.25, n.6, p.75-96, 2001.

TELES, J. ; LUNKES, R. J. Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. In: ANPCONT, 5. 2011, Vitória. **Anais...** Vitória, 2011.

THOMPSON JÚNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TOFTOY, C. N; CHATTERJEE, J. Mission Statements and the Small Business. **Business Strategy Review**, v. 15, p. 41-44, 2004.

VAN NIMWEGEN, G.; BOLLEN, L.; HASSINK, H.; THIJSSSENS, T. A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 16, n. 1/2, p. 61-82, 2008.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WANT, J. H. Corporate mission. **Management Review**, v. 75, p. 46-50, 1986.

WILLIAMS, L. S. The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present and future. **Journal of business communication**, v. 45, n. 2, p. 94-119, 2008.