



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DAS 100 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL: A SUSTENTABILIDADE ESTÁ PRESENTE?

JAÍNE CLARICE VERONEZ

kpg@kpg.adm.br

KELLERMAN AUGUSTO LEMES GODARTH

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

kgodarth@gmail.com

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DAS 100 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL: A SUSTENTABILIDADE ESTÁ PRESENTE?

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as diretrizes estratégicas para sustentabilidade das 100 maiores empresas do Brasil do ano de 2013, segundo a revista Exame. A abordagem que orienta a pesquisa é qualitativa, com obtenção de informação por meio de pesquisa documental, através da investigação dos sites das empresas da amostra. Para dar base a pesquisa foram investigados os sites de cada uma das empresas, com o intuito de coletar os textos das suas diretrizes estratégicas, quais sejam a missão, visão e valores, ou outros títulos correlatos. Os dados obtidos foram tabulados utilizando-se para isso o software NVIVO, e após foram feitas as análises da diretriz missão, visão e valores, seguido também de uma checagem da convergência destas diretrizes para com a sustentabilidade. Como resultado destas análises e checagem na diretriz missão a palavra mais frequente foi produtos – serviços, enquanto na diretriz visão foi melhor – melhores, e por último nos valores encontrou-se a palavra pessoas, resultando em uma grande preocupação das empresas com seu mercado e clientes, sendo que pode-se concluir que as empresas tem suas estratégias não convergentes com a sustentabilidade.

Palavras-chave: Diretrizes estratégicas, sustentabilidade, 100 maiores empresas.

STRATEGIC GUIDELINES OF BRAZIL 100 LARGEST COMPANIES: SUSTAINABILITY IS THIS?

ABSTRACT

This work aims to analyze the strategic guidelines for sustainability of the 100 biggest companies in the 2013 year of Brazil, according to Exame magazine. The approach that guides research is qualitative, obtaining information through documentary research through research sites of the sample. To underpin the research sites of each company were investigated, in order to collect the texts of their strategic directives, namely the mission, vision and values, or other related titles. Data were tabulated using for this the NVivo software, and after the analysis was made of the guideline mission, vision and values, also followed by a check of the convergence of these guidelines to sustainability. As a result of these analyzes and checking the guideline mission the most frequent word was products - services while on the guideline vision was better - better, and finally the values found the word people, resulting in a large business concern with its market and customers, and it can be concluded that companies have their non converging strategies to sustainability.

Keywords: strategic guidelines, sustainability, 100 largest companies.

1. INTRODUÇÃO

Desde a muito tempo, com o advento da Teoria Contingencial aplicada à Administração, o monitoramento do ambiente fornece elementos importantes para que o gestor determine o rumo a ser seguido pela organização. Este rumo é explicitado através das diretrizes estratégicas formadas pela missão, visão e pelos valores da empresa.

A missão é uma declaração da razão de ser da própria organização; a visão refere-se em termos gerais àquilo que a empresa pretende realizar, e os valores são os princípios e virtudes que a organização possui.

Em relação à teoria contingencial, esta pode ser entendida através do conceito de organismos, ou seja, as organizações, assim como os organismos se adaptam as mudanças do ambiente e sobrevivem e se fortalecem através da seleção natural. As necessidades de adaptação e de observação acabam por dar suporte as decisões a serem tomadas para a manutenção da empresa que busca a competitividade. Esse caráter competitivo da teoria contingencial traduz a sua origem nos conceitos de estratégias aplicadas ao contexto organizacional. Dessa forma, não se pode separar o entendimento da teoria contingencial das organizações sem vincular à análise dos estudos de estratégia aplicados à administração.

Os estudos sobre estratégia vem desenvolvendo pesquisas referentes à análise do ambiente externo às organizações. A importância do campo advém da turbulência que o ambiente externo tem posto a prova às organizações. Em meio a tantas incertezas ambientais, e a sua mercê devido à característica de sistema aberto que possui, as organizações despertam as atenções para a necessidade de responder com rapidez às pressões do meio-ambiente. A adequação ao cenário contemporâneo torna-se premente, onde crescentes mudanças sociais, políticas e econômicas tem incitado a necessidade de adaptar a arquitetura organizacional frente à mutabilidade e turbulência do ambiente externo.

A idéia central que acompanha o fenômeno da mudança é a de que as organizações, para garantirem competitividade, devem ser abertas ao ambiente em que estão colocadas, estando alertas aos sinais emitidos por ele e considerando-os na adaptação de suas atividades. Os próprios produtos, serviços, processos e modelos organizacionais que levaram ao sucesso no passado não o garantem no presente e podem ser, em alguns casos, o principal motivo do aniquilamento das organizações.

O tema desta pesquisa tem como alicerce as diretrizes estratégicas para sustentabilidade das empresas listadas entre as 100 maiores empresas do Brasil do ano de 2013, segundo a revista Exame, utilizando-se da análise de conteúdo da missão, visão e valores destas organizações, e procurou responder o seguinte problema: Quais os conteúdos das mensagens mais abordadas nas diretrizes estratégicas das empresas listadas entre as 100 maiores empresas do Brasil do ano de 2013?

2. Referencial Teórico

2.1 Estratégia

A conceituação teórica de estratégia é vista por Oliveira (1999, p.27) como “[...] um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas [...]”. Mintzberg *et al.* (2006), retrata que a estratégia é um conjunto de decisões que uma organização toma, a fim de determinar e revelar seus objetivos, propósitos ou metas. Produz as principais políticas e planos para atingir as metas estabelecidas e define a forma de trabalho e negócio que a empresa vai adotar e o tipo de organização econômica e humana que ela é ou deseja ser e a

natureza da contribuição econômica que ela pretende fazer para seus *stakeholders*.

De acordo com Bethlem (2004), a estratégia para se tornar real tem que ser aprendida por várias pessoas envolvidas na empresa e aceita por elas todas. Oliveira (1999) ainda afirma que para a estratégia ter resultados positivos é necessária uma relação em que a pessoa responsável pela formulação da estratégia conheça os fatores internos e externos da empresa, melhorando os processos e eliminando ameaças que cercam a empresa.

A estratégia ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura baseada em suas forças e fraquezas e protege a empresa das mudanças do mercado (MINTZBERG *et al.*, 2006). Uma estratégia bem elaborada traz para a empresa um diferencial competitivo, isso faz com que a organização se destaque entre seus concorrentes podendo aumentar suas margens de ganhos através deste diferencial.

A estratégia, assim que definida, traz para a empresa um rumo a ser tomado, ou seja, traçará um percurso para que os objetivos propostos sejam alcançados, isso torna a empresa focada em alcançar o que deseja.

O ambiente tem sido quase sempre indicado como uma das fontes principais de pressão, cuja turbulência demanda a permanente alteração das estruturas operacionais que dão suporte ao alcance dos objetivos organizacionais, ou o início de um contínuo processo de adaptação, de acordo com Miles e Snow (1978). Entendido como todos os fenômenos externos à organização e que a influenciam de forma potencial ou real, como elementos relevantes ou potencialmente relevantes para as operações da organização, o ambiente pode ser compreendido como tudo o que está fora dos limites da organização. A dificuldade, entretanto, encontra-se em operacionalizar, na prática, as fronteiras organizacionais, principalmente no atual ambiente globalizado onde as organizações operam.

No estudo da estratégia, contudo, há uma tentativa em procurar distinguir os elementos que são diretamente relevantes para a organização daqueles que a influenciam indiretamente. Na taxionomia de Miles (1980), os primeiros, explicitamente relevantes, são conhecidos como fazendo parte do ambiente específico da organização, ou ambiente direto. Os últimos, potencialmente relevantes, são comumente denominados de ambiente geral ou indireto. Os elementos do ambiente geral afetam todas as organizações por fatores que podem ser classificados, por exemplo, em tecnológicos, econômicos, políticos, demográficos, sociais, culturais, legais e ecológicos. O ambiente específico ou operacional, por sua vez, varia dependendo das atividades da organização, tais como os produtos e os serviços oferecidos e os mercados atendidos. Alguns autores se referem ao ambiente específico ou direto como aquele que contém os públicos relevantes externos, como, por exemplo, fornecedores, consumidores, distribuidores, governo, sindicatos, associações de classe, concorrentes e comunidade.

Apesar da existência de um ambiente real, é a partir do ambiente percebido que as organizações desenvolvem estratégias visando melhor se adaptarem a ele. E as organizações, como sistemas adaptativos, necessitam perceber e analisar continuamente os requisitos mutáveis do ambiente, para que a ele possam se ajustar.

De acordo com Alperstedt e Cunha (2001) adaptação para a maioria das organizações apresenta-se como um processo complexo, requerendo uma enorme variedade de decisões e a reformulação de comportamentos em todos os níveis organizacionais. De um modo geral, as respostas organizacionais às pressões do ambiente remetem para a análise dos fatores que orientam o processo de adaptação das organizações e afetam, por consequência, a sua estruturação interna. O exame destes fatores, subjetivos e objetivos, do ambiente é que formam o chamado “contexto” nos quais as escolhas estratégicas são conduzidas.

Um melhor entendimento do ambiente tem sido um dos objetivos mais perseguidos

pelas organizações, pois desta compreensão pode resultar uma melhor estratégia para sobrevivência em um cenário cada vez mais complexo. No modelo de Child e Smith (1987), o contexto é o setor no qual a organização encontra-se inserida e nesse contexto, três aspectos são destacados: as condições objetivas, a arena cognitiva e a rede de colaboradores potenciais.

O primeiro aspecto refere-se diretamente à adaptação da organização aos fatores que criam pressões para essa adaptação. Apesar de o ambiente objetivo influir na efetividade organizacional e na escolha da estratégia apropriada, neste caso é o ambiente percebido que melhor se relaciona com a tomada de decisão (CHILD & SMITH, 1987).

O segundo aspecto do modelo é a arena cognitiva, em que o setor passa a ser compreendido como uma construção mental, cuja existência está presa à elaboração por parte dos membros da organização motivados pelas suas crenças, ideologias e experiências de vida.

O terceiro e último aspecto do modelo destacado é a rede colaborativa ou rede de colaboradores atuais e potenciais, que se caracterizam como facilitadores nas transformações organizacionais, favorecendo o sistema de informações da organização e por conseqüência, auxiliam na percepção dos elementos do ambiente. Como afirmam Child e Smith (1987), as organizações não estão isoladas, encontram-se interligadas por padrões de cooperação e afiliação.

Com base nas informações desses stakeholders, a adaptação organizacional pode ocorrer mais facilmente. Assim, os três elementos destacados por Child e Smith (1987) favorecem o tratamento da mudança organizacional a partir de uma perspectiva contextual.

Verifica-se pelas afirmativas dos autores que as interpretações subjetivas que os membros organizacionais possam ter do ambiente tem sua alta contribuição para escolha da estratégia no processo de adaptação, que não dependem somente das condições objetivas do ambiente.

Deste modo, o ambiente é percebido, interpretado e avaliado pelos atores humanos, sendo as condições ambientais importantes apenas na medida em que são percebidas por aqueles tomadores de decisão, segundo Hall (1991). A compreensão de que existe uma análise subjetiva do ambiente pressupõem que a perseguição pelo objetivismo, pela regularidade e pelas relações causais que levam às generalizações acaba conduzindo os pesquisadores a uma análise fraca e desempossada de significado e que, em conseqüência, deixa de lado características essenciais de fenômenos complexos, como é o caso da mudança organizacional.

A perseguição da aceitação da subjetividade no campo da teoria organizacional constitui um desafio na busca de uma compreensão mais rica e mais profunda dos fenômenos organizacionais.

2.3 Diretrizes Estratégicas

É a linha de conduta definida para os caminhos, que levam até os objetivos da organização. São normas de procedimentos que determinam a meta a ser cumprida. (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento estratégico de uma empresa tem a função de nortear as atividades e orientar os rumos que a organização irá tomar, por isso é considerado de longo prazo, ou seja, superior a cinco anos. Conforme Andrade e Amboni (2010, p. 42) o planejamento estratégico “é um processo formal, realizado de cima para baixo, para formar um conjunto de estratégias para as organizações alcançarem seus objetivos”. E, uma das primeiras etapas é a definição da

missão, visão e valores da empresa, que são objeto de análise desta pesquisa.

2.3.1 Missão

De acordo com Certo e Peter (2005) missão organizacional é uma proposta da razão pela qual a organização existe. No geral apresenta informações com os tipos de produtos ou serviços que a empresa oferece, quem são seus clientes e que valores possuem.

Desta forma, a missão institucional é aquela que “diz respeito ao propósito final que a organização pretende alcançar e como ela se coloca diante dos usuários” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 415). Ou seja, evidencia o motivo pelo qual empresa foi criada, sua razão de ser. Conforme Bianchi et al. (2013, p. 9), “ao definir a missão da organização, formaliza-se o foco de atuação, conseqüentemente as pessoas se organizam em função deste objetivo comum e o comprometimento do grupo contribui para a formação de uma cultura organizacional forte”. Na concepção de Andrade e Amboni (2010, p. 57), a missão “é entendida como o compromisso das pessoas na busca da perpetuação do negócio, através do desenvolvimento em longo prazo”. Portanto, a missão além de ser a razão pela qual a empresa existe, é também um objetivo superior que deve ser atingido a fim de manter o negócio existente.

Para Matos e Chiavenato (1999, p. 36) “A missão deve constar de uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam claramente para onde e como conduzir os negócios.”.

Oliveira (2004) relata que a missão é a razão de ser da empresa, e uma forma de se traduzir um sistema de valores, no que se trata de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições da empresa. Ainda segundo Oliveira (2004) o ponto de partida para se estabelecer a missão é a análise e a interpretação de algumas questões como:

- a) Qual a razão de ser da empresa?
- b) Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- c) Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a missão deve evidenciar em que ponto a empresa está e onde pretende estar posicionada no mercado. A formulação da missão deve responder qual a demanda genérica da sociedade que a organização deverá atender.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a visão da empresa é a base para sua missão. A missão especifica os negócios nos quais a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. Ela deve definir a individualidade de uma empresa, deve também ser inspiradora e relevante para os *stakeholders*, assim conjuntamente a visão e a missão da empresa formam a base que ela precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias.

Segundo Fernandes e Berton (2005) uma missão bem definida estabelece vantagens que auxilia a todos entenderem o que fazem na organização e a concentrar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa. A missão da empresa não serve apenas para comunicação e motivação interna. Ela também é um meio de comunicação com o público externo, isto é feito muitas vezes por meio de *slogans*.

Se a empresa não souber para que ela existe, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos da empresa não serão claros. A declaração da missão serve como base para a construção da estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa

definição de missão deve esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. Em outras palavras, uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo. Uma boa definição de missão também deve ser inspiradora e desafiadora, para que haja o engajamento de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício cada vez melhor para um (maior) público-alvo. Muitos especialistas defendem que a declaração da missão deve ser curta para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio. Deve servir como um mantra, uma crença que orienta a existência da organização. (KAWASAKI, 2006).

2.3.2 Visão

Segundo Kawasaki (2006) após definida a missão, é o momento de a empresa determinar uma visão de futuro para o seu negócio, ou seja, ter objetivos para atingir nos próximos anos. É fundamental que eles tenham indicadores e metas. Se a empresa quer ser a maior, a melhor e a mais admirada de seu segmento, deveria definir indicadores e metas para saber se está alcançando seus objetivos.

A visão de uma empresa “é a definição do que ela espera no futuro, explicitando como deve ser vista, o que deseja realizar ou aonde quer chegar” (BIANCHI *et al.* 2013, p. 3). Segundo Andrade e Amboni (2010, p.58) “a visão demonstra um estado desejado pelos praticantes da organização dentro de um período de tempo, ou seja, o que a organização pretende se tornar daqui a algum tempo”. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 414) complementam que “a visão é uma imagem futura que inspira, motiva e que, de certa maneira, determina a orientação e os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente”. Ou seja, a visão define como a empresa quer ser vista em um futuro próximo, qual a imagem ela irá repassar.

Chiavenato e Sapiro (2003) definem visão organizacional como aquilo que organização deseja ser no futuro, ela deve ser coerente com o padrão de comportamento empresarial e atender assim a seguintes premissas:

- a) Aderências aos fatos reais: os sonhos precisam ser possíveis de se realizar pois pode-se cometer o equívoco de elaborar visões de negócios sem nenhuma aderência.
- b) Equilíbrio para os *Stakeholders*: a visão sempre deve favorecer a todos os *stakeholders*.
- c) Descrição concisa, porém poderosa: a visão precisa ter um foco definido, ela deve ser sucinta mas manter sua capacidade de fazer, sonhar, incentivar o compromisso de todos os interessados.

Para Oliveira (2004) a visão é tida como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto a visão desenha o planejamento estratégico a ser desenvolvida pela empresa. A visão representa sucintamente o que a empresa quer ser.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) visão é tida como aquilo que a empresa pretende ser, em termos gerais é o que ela pretende realizar. Assim uma declaração de visão direciona a empresa a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos.

Visão é pensar no quadro geral com uma paixão que faz com que as pessoas sintam o que se deve fazer, dessa maneira para sentir o que se deve fazer a visão da empresa deve ser clara, simples, positiva e tocante. A visão força e desafia as pessoas e evoca emoções e

sonhos, ela também reflete valores e aspirações de uma empresa e visa captar o coração e a mente de cada funcionário. Dessa forma a declaração de visão da empresa deve ser curta e concisa, o que a torna fácil de ser lembrada. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

2.3.3 Valores

De acordo com Costa (2007), os valores são definidos por características, virtudes e qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação como se estivessem em uma escala. Os valores de uma empresa são atributos importantes, assim essas virtudes devem ser preservadas e incentivadas.

Os valores, princípios ou políticas de uma organização visam “orientar o pensamento na tomada de decisão e os esforços nos diversos níveis hierárquicos, visando conduzir a empresa em determinado rumo” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 416). Andrade e Amboni (2010, p. 60) afirmam que “os valores representam um conjunto de princípios que orientam a tomada de decisão e o comportamento de todos os colaboradores, guiando as atividades de uma organização”. Assim, os valores são os princípios que devem orientar a forma como a empresa exerce sua atividade. Para Beuron *et al.* (2013, p. 66) “valores e princípios determinam como as relações com as partes interessadas serão desenvolvidas, além de definir o contexto onde as políticas, práticas, processos e decisões éticas serão tomados”.

Para Katz e Kahn (1978) os valores podem ser definidos como princípios ou crenças que são organizados hierarquicamente, que são relativos a um tipo de estrutura ou a um modelo de comportamento desejado e que orienta a vida da empresa. Assim os valores têm a função de vincular as pessoas de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas. (KATZ; KAHN, 1978).

Se uma Organização não cultiva valores socialmente éticos, dificilmente conseguirá alcançar resultados positivos no longo prazo. Toda Organização deve perceber que, nutrindo bons valores, será possível alcançar processos internos mais robustos e uma melhor diferenciação externa. Definindo bem os valores e vivenciando-os na prática diária da organização, o clima e a cultura organizacional serão muito mais favoráveis aos bons resultados e aos bons relacionamentos. (VIEIRA, 2014).

Ainda segundo Vieira (2014) muito mais do que a definição e a divulgação formal dos valores, é preciso praticar esses valores por meio das nossas atitudes diárias tanto com o público interno como com o público externo. O autor diz que os valores fazem parte da identidade organizacional que mais gera efeito na gestão das pessoas e que mais é visível aos *stakeholders*, já que representam a ética que rege a forma de agir das pessoas e da organização como um todo.

Segundo Kawasaki (2006) nem todas as empresas que definem missão e visão chegam a elaborar uma lista de valores que orientam o comportamento da organização. Outras já usam sua lista de valores nos processos seletivos, nos processos de avaliação de desempenho dos colaboradores e na relação da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

2.4 Sustentabilidade

A respeito da sustentabilidade, muitas vezes reconhecida também por desenvolvimento sustentável ou responsabilidade social, Amboni e Andrade (2010, p. 9) argumentam que os

primeiros indícios ocorreram na década de 1950 nos Estados Unidos, em seguida, em 1960 na Europa e por fim em 1970 no Brasil, quando surge a necessidade de ser elaborado o balanço social por parte das empresas. Tais autores afirmam que a preocupação com a responsabilidade social vem crescendo com o aumento no número de movimentos ecológicos e de defesa do consumidor.

Sustentabilidade na concepção de Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 343) é “a essência do comportamento corporativo socialmente responsável em que uma empresa deve equilibrar as ações estratégicas para beneficiar os acionistas em relação ao dever de ser um cidadão corporativo”.

Para Estigara, Pereira e Lewis (2009, p. 9) “a importância da empresa consiste no fato de ela ser instituição capaz de transformar e dinamizar a sociedade, através de sua atuação nos campos sociólogos, jurídico e econômico, alterando o modo de agir da humanidade”. Para os autores, algumas das importâncias e vantagens da responsabilidade social incluem o incremento da redução da carga tributária, a melhoria da imagem da empresa e a criação de uma política permanente.

A combinação particular de esforços socialmente responsáveis que uma empresa busca, define sua estratégia de responsabilidade social. Entretanto, a menos que as iniciativas de responsabilidade social tornem-se parte da forma como ela opera no dia-a-dia dos negócios, as iniciativas têm pouca chance de darem certo e serem totalmente efetivas. (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 345).

De acordo com Rabelo e Silva (2011, p. 6) “a responsabilidade social é um instrumento de gestão que permite à organização desenvolver ações que pretendem minimizar os efeitos que suas atividades causam sobre a comunidade, o meio ambiente, a economia, entre outros fatores”.

Assim, segundo Tenório (2004, p. 27) “Com o crescente interesse empresarial em desenvolver atividades sociais e devido ao reconhecimento da importância desse tema para os negócios, cada vez mais as companhias estão buscando novas formas de agregar valor social às suas atividades.”.

Após o início de responsabilidade social, começaram a surgir também preocupações voltadas ao meio ambiente e em consequência, a responsabilidade ambiental. Estas questões entraram em pauta em diversas localidades devido às pressões exercidas pela sociedade, governo, órgãos regulatórios e entidades de defesa do meio ambiente. Desta forma, as empresas necessitaram se adequar as exigências de todas as partes envolvidas no seu negócio, dando início a um processo de sustentabilidade empresarial (GOMES et al. 2010, p. 246).

A responsabilidade ambiental foca as preocupações com o meio ambiente, a forma como as empresas têm utilizado os recursos naturais em suas atividades e como estão sendo controladas. Neste sentido, o termo meio ambiente “é tudo que envolve ou cerca os seres vivos” (BARBIERI, 2004, p. 2). Já para Tinoco e Kraemer (2004, p. 34) meio ambiente é “o conjunto de elementos bióticos (organismos vivos) e abióticos (energia solar, solo, água e ar) que integram a camada da Terra chamada biosfera, suporte e habitat dos seres vivos”.

Portanto segundo Maximiano (2007, p. 379) “O princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições que existem com autorização da sociedade, utilizam recursos da sociedade e a afetam a qualidade de vida da mesma.”.

Em meio à responsabilidade socioambiental é que se encontra o conceito de desenvolvimento sustentável, que é o suprimento das necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades (TINOCO; KRAEMER, 2004, p. 134). Relacionados a estes conceitos, têm-se também os de sustentabilidade social e ecológica, onde o primeiro, conforme Tinoco e Kraemer (2004, p. 137), é o desenvolvimento sustentado por meio da melhor distribuição de renda e o segundo refere-se às medidas ecologicamente corretas.

Rabelo e Silva (2011, p. 7) pontuam que a responsabilidade socioambiental “torna-se estratégia de sustentabilidade de longo prazo, onde a empresa observa e tenta mudar os efeitos de suas atividades perante a sociedade”. É por isso que Tinoco e Kraemer (2004, p. 134) afirmam que as empresas,

através de uma prática empresarial sustentável, provocando mudança de valores e de orientação de seus sistemas operacionais, estarão engajadas à ideia do desenvolvimento sustentável e a preservação do meio ambiente, com responsabilidade social.

Assim, as empresas engajadas no desenvolvimento de suas atividades de forma sustentável, respeitando o ser humano, o meio ambiente e tudo o que lhe cerca, apresentam um diferencial na sua imagem perante a sociedade, governo e investidores. Além do reflexo que a adoção de boas práticas de responsabilidade socioambiental no contexto organizacional tem que ser vista também como estratégia empresarial que vem sendo adotada, visto que o impacto na imagem institucional da organização pode alterar os resultados também.

3. Design de Pesquisa

Este estudo utilizou-se da pesquisa aplicada, do tipo qualitativa, sendo também ela exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. A análise dos dados se deu por meio de análise de conteúdo e pelo uso do software NVIVO. O método foi dedutivo e se utilizou do método de análise de conteúdo.

De acordo com Fachin (2003) a amostra é um conjunto de técnicas estatísticas que possibilitam depois do conhecimento de uma parte, obter noções sobre o todo. Este estudo tem como população as empresas listadas entre as 100 maiores empresas do Brasil no ano de 2013, de acordo com a revista Exame, pois acredita-se que por estarem entre as 100 maiores empresas estas possuem diretrizes estratégicas de sucesso.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. De uma maneira geral pode-se dizer que a sutileza dos métodos de análise de conteúdo corresponde aos objetivos seguintes:

- a) A ultrapassagem da incerteza;
- b) Enriquecimento da leitura.

A análise do conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2004).

A análise dos dados foi realizada a partir do software NVIVO. Este software permite a importação e o trabalho com materiais em praticamente qualquer idioma, incluindo o português. Isso ajuda a organizar e analisar documentos de texto, vídeos, fotos e arquivos de áudio. Este software foi desenvolvido para auxiliar pesquisadores e outras pessoas que trabalham com material não-estruturado a comparar, organizar e decifrar informações de

forma rápida e segura.

A partir da consulta aos sites das empresas que compõe a amostra, foram coletados a missão, visão e valores das mesmas. Tabulados estes dados, a análise foi realizada via software NVIVO, resultando num compêndio de palavras, que serão analisadas na próxima sessão, a partir da comparação com expressões que fazem ligação com a sustentabilidade.

4. Análise dos Dados

Nesta seção será feita as análises das diretrizes estratégicas missão, visão e valores, para a análise dessas três diretrizes utilizou-se palavras com uma extensão de 4 letras ou mais, visto que se fosse utilizadas palavras com extensão menor, muitas palavras como pronomes e conjunções iriam aparecer e não fariam sentido no momento da análise.

4.1 Análise Missão

Foram detectadas 545 palavras com uma extensão de 4 letras ou mais, após retirar palavras como pronomes, conjunções e juntar palavras de mesmo sentido, foram selecionadas as que possuíam frequência de repetição de cinco vezes ou mais, resultando em 31 palavras. A figura 1 apresenta as 5 palavras mais frequentes.

Figura 1 – Frequência de Palavras – Diretriz: Missão

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)
Produtos - serviços	36	2,07
Clientes	24	1,38
Sociedade	24	1,37
Valor	20	1,15
Qualidade	18	1,03

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

De acordo com Certo e Peter (2005), missão é a razão pela qual a empresa existe, a partir deste conceito percebe-se então que a maior preocupação das organizações é com os seus próprios produtos e serviços, visto que estas são as palavras que mais aparecem. A conclusão é de que a principal razão para a empresa existir é para ofertar um produto ou um serviço.

Outra palavra que aparece com uma frequência de 24 vezes, é clientes, mostrando assim a importância destes para a sobrevivência da empresa. Observando que para a empresa ofertar produtos e serviços, é necessário que possua clientes para se atender.

Sociedade é a terceira palavra que mais apareceu com uma frequência também de 24 vezes, demonstrando a preocupação das empresas em servir a sociedade como um todo. Assim como a palavra valor que relata o quão significativo é, e o quanto a empresa busca dar valor a seus produtos, serviços, clientes e a sociedade.

Em uma análise das cinco palavras que mais aparecem, a palavra qualidade aparece para mostrar realmente com o que as empresas estão se importando ao elaborarem as suas missões. Em uma visão geral, a missão das 100 maiores empresas do Brasil não tem destacado aspectos relacionados à sustentabilidade, visto que entre as 5 palavras mais frequentes somente a palavra sociedade tem uma relação mais direta com os conceitos de sustentabilidade.

4.2 Análise Visão

Foram detectadas 373 palavras com uma extensão de 4 letras ou mais. Após retirar palavras como pronomes, conjunções e juntar palavras de mesmo sentido, foram selecionadas as que possuíam frequência de repetição de cinco vezes ou mais, resultando em 25 palavras. A figura

2 apresenta as 5 palavras mais frequentes quando analisado os textos da visão das empresas.

Figura 2 – Frequência de Palavras – Diretriz: Visão

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)
Melhor - melhores	24	1,93
Mundo - mundial	20	1,61
Produtos - serviços	20	1,61
Empresa	15	1,21
Referência	14	1,13

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a visão é a determinação do futuro para a empresa, ou seja, os objetivos que se pretende atingir nos próximos anos. A partir desse conceito, nota-se que a palavra que mais aparece nesta análise é a palavra melhor – melhores, indicando que o principal objetivo a ser atingido pelas empresas é de estar entre as melhores no ramo em que atuam.

As palavras mundo – mundial aparecem com uma frequência de 20 vezes, demonstrando uma ligação com a palavra anterior, e permitindo identificar que as 100 maiores empresas do Brasil almejam estar entre as melhores do mundo em seus ramos de atuação.

Produtos – serviços aparecem com uma frequência de 20 vezes, relacionando-se com a análise da missão, anteriormente relatada, demonstrando que apesar da visão remeter ao futuro, a preocupação com o fim em si das empresas, qual seja a produção, também é percebida como importante diretriz estratégica para o futuro.

Seguido da palavra empresa, com 15 indicações, que também conduz à questão da missão, isto é, o que importa hoje também importa para o futuro, e a empresa em si faz parte desta visão do amanhã.

Já a palavra referência direciona para a análise de que as empresas estudadas preocupam-se em estar em destaque entre as concorrentes, aparecendo como referência no mercado em que atuam, aparecendo 14 vezes respectivamente.

Em uma análise geral destas palavras, pode-se considerar que a visão destas organizações é ser a melhor empresa que oferta seu produto e/ou serviço, e se tornar referência no mercado, ou no mundo. E assim, novamente nenhuma das palavras tem uma relação mais estreita com a sustentabilidade. Porém, numa análise mais ampla, poderia-se entender as palavras mundo – mundial como uma preocupação com a perpetuidade da humanidade. Mas em uma rápida leitura dos textos da visão destas empresas, percebe-se que não é este o contexto a que se quis relacionar tais palavras, e sim sua atuação em uma amplitude geográfica maior.

4.3 Análise Valores

Foram detectadas 623 palavras com uma extensão de 4 letras ou mais, após retirar palavras como pronomes, conjunções e juntar palavras de mesmo sentido, foram selecionadas as que possuíssem frequência de repetição de cinco para cima, resultando em 38 palavras. A figura 3 a seguir exibe as 5 palavras mais frequentes nos textos dos valores das empresas

Figura 3 – Frequência de Palavras – Diretriz: Valores

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)
Pessoas	30	1,61
Respeito	27	1,45
Clientes	23	1,23
Integridade	22	1,18

Resultados	20	1,07
------------	----	------

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme as teorias, os valores são definidos por características, virtudes e qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação (COSTA, 2007).

Nesta análise a palavra que mais apareceu foi pessoas com uma frequência de 30 vezes, mostrando que as empresas têm como valor principal as próprias pessoas que relacionam-se com as organizações.

A palavra respeito apareceu nos textos 27 vezes, e relata que as empresas também priorizam a preocupação em considerar compromissos assumidos, e também a relação harmoniosa com os diversos atores com que interagem, fazendo estas relações mais duradouras e efetivas.

A terceira palavra é clientes com uma frequência de 23 vezes, e se une as palavras anteriores, demonstrando que os principais valores das organizações estudadas é o respeito pelas pessoas de dentro e fora das empresas. As pessoas do ambiente externo à organização são os clientes.

Integridade e resultados aparecem com uma frequência de 22 e 20 vezes respectivamente. A primeira demonstrando que é uma virtude da maioria das empresas a preocupação com a honestidade, e a segunda uma característica que é a busca constante por resultados, que em última instância mantém as organizações no mercado.

Analisando os textos dos valores, somente a palavra pessoas, entre as 5 mais frequentes, tem uma relação direta com sustentabilidade, no seu aspecto social. Mesmo assim, deixando a desejar se verificar que boa parte das empresas não tem entre seus valores aspectos relacionados à sustentabilidade.

5. Considerações Finais

Este trabalho procurou conhecer quais são os assuntos mais abordados nas diretrizes estratégicas das 100 maiores empresas do Brasil no ano de 2013, e se tais assuntos são aderentes à sustentabilidade. Para o alcance do mesmo construiu-se um referencial teórico sobre estratégia, sobre o que são as diretrizes missão, visão e valores, e sobre sustentabilidade. E como resposta sobre quais seriam os assuntos mais frequentes, na diretriz missão encontrou-se primeiramente a palavra produtos – serviços com uma frequência de 36 vezes, seguido das palavras clientes, sociedade, valor e qualidade, visto que para a análise foram selecionadas somente as cinco primeiras palavras de cada diretriz. Na diretriz visão encontrou-se as palavras melhor-melhores com uma frequência de 24 vezes, seguido das palavras mundo-mundial, produtos-serviços, empresa e referência. Já na última diretriz valores, foram encontradas as palavras pessoas, respeito, clientes, integridade e resultados. Percebe-se assim a pouca presença de palavras relacionadas à temática sustentabilidade.

O objetivo geral, que é identificar quais são os assuntos mais abordados nas diretrizes estratégicas das 100 maiores empresas do Brasil, foi alcançado.

A pesquisa teve limitações quanto à coleta dos textos de missão, visão e valores, visto que nem todas as empresas possuíam em seus sítios eletrônicos estas três diretrizes. Das 100 empresas, em 32 não foi possível identificar a missão, em 37 a visão e em 31 seus valores.

Por fim, para realização de futuras análises sugere-se fazer uma nova coleta de textos das diretrizes, com o intuito de completar o preenchimento das tabelas e formular novas análises.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.
- BARBIERI, J. C. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo (SP): Saraiva, 2004. 320p.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BETHLEM, Agrícola. Estratégia empresarial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BIANCHI, M. Et al. A Responsabilidade Social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: Análise de conteúdo entre a prática e o discurso. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 6, n. 1, p.160-191, abr. 2013. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/919/1093>>. Acesso em: 10 fev. 2014.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C; KLOECKNER, CARAVANTES, M. Administração: teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. xvii, 572p.
- CERTO, S C. PETER J.P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERTO, S.C. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier,2003.
- CHILD, J., SMITH, C. The Context and Process of Organizational Transformation. Cadbury Limited in its Sector. Journal of Management Studies, v.24, n.6, p.565-596, 1987.
- COSTA, E. A. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ESTIGARA, A.; LEWIS, S. A. L. B.; PEREIRA, R. Responsabilidade social e incentivos fiscais. São Paulo (SP): Atlas, 2009 189p.
- FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, A. A. ; REIS, A.C.F; PEREIRA, M.I . Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo, SP. Pioneira Thomson Learning, 2001.
- GOMES, G. A. et al. Responsabilidade Socioambiental Corporativa e Indicador de Maturidade Mediando Desempenho Estratégico para as Organizações. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 12, n. 26, p.244-269, abr. 2010. Quadrimestral. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p244/17411>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

- HALL, R. H. Organizations: Structures, Processes and Out-Comes. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- HENRIQUE, E. R., GUALDA, N. L. P. Teorias Modernas da Gestão Empresarial: O Desenvolvimento Organizacional da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP)
- HITT, M.A; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KATZ, D. & KAHN, R.L. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1978.
- KAWASAKI, G. (2006). A arte do começo: o guia definitivo para iniciar o seu projeto. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. Visão e ação estratégica. São Paulo (SP): Makron Books, 1999. xii, 166 p.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo (SP): Atlas, 2007.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw- Hill, 1978.
- MILES, R. H. Macro Organizational Behavior. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MINTZBERG, Henry, *et al.* O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na Administração Estratégica: A competitividade para administrar o futuro das empresas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RABELO, N. S.; SILVA, C. E. Modelos de Indicadores de Responsabilidade Socioambiental Corporativa. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 2, n. 1, p.2-10, jun. 2011. Semestral. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2011.001.0001/71>>. Acesso em: 12 fev. 2012.
- TENÓRIO, F. G. Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. Administração estratégica. 15. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008. xxxiii, 668p.
- TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. Contabilidade e gestão ambiental. São Paulo (SP): Atlas, 2004. 303p.
- VIEIRA, P. O que são valores para uma empresa? Disponível em: <<http://www.mith.com.br>> Acesso em 07.jul.2014
- WRIGHT, P.L.; KROLL, M. J; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. 1.ed. São

Paulo: Atlas, 2010.