



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

Kellerman Augusto Lemes Godarth ¹

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar as diretrizes estratégicas para sustentabilidade das empresas do setor de alimentos listadas entre as 100 maiores empresas do Brasil, do ano de 2014, 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 das diretrizes, seguido também de uma checagem da convergência destas diretrizes para com a sustentabilidade. Como resultado destas análises foi possível observar que a maior parte das empresas da amostra inicial apresentaram aspectos relativos à sustentabilidade. A categoria com mais citações foi a categoria 6 – vida e pessoas, e a diretriz com mais citações foram os valores organizacionais. Percebeu-se uma grande preocupação das empresas com a sustentabilidade sendo que pode-se concluir que as empresas do setor de alimentação têm suas estratégias convergentes com a sustentabilidade.

Palavras-Chave: Diretrizes estratégicas, sustentabilidade, alimentos.

STRATEGIC GUIDELINES FOR SUSTAINABILITY IN THE FOOD SECTOR COMPANIES

Abstract: This work aims to analyze the strategic guidelines for sustainability of food sector companies listed among the 100 largest companies in Brazil, in the year 2014, according to Exame magazine. The approach that guides the research is qualitative, obtaining information through documentary research through research sites of the sample. To underpin research the websites of each company were investigated, in order to collect the texts of their strategic guidelines, which are the mission, vision and values, or other related securities. Data were tabulated using for this NVIVO software, and after the analysis of the guidelines were made, also followed by a check of the convergence of these guidelines to sustainability. As a result of this analysis it was observed that most of the companies in the original sample presented sustainability aspects. The category with more quotes was the category 6 - life and people, and the directive with more quotes were organizational values. It was noticed a large business

Recebido: 24/11/2016

Aprovado: 30/12/2016

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

concern with sustainability is that it can be concluded that the food sector companies have their strategies converging with sustainability.

Keywords: strategic guidelines, sustainability, food.

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 às mudanças do ambiente e sobrevivem e se fortalecem através da seleção natural. As necessidades de adaptação e de observação acabam por dar suporte às 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 no 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 vêm desenvolvendo pesquisas referentes à análise do ambiente externo às organizações. A importância do campo advém da turbulência que o ambiente externo tem imposto 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 têm incitado a necessidade de adaptar a arquitetura organizacional frente à mutabilidade e turbulência do ambiente externo.

A ideia 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 do setor de alimentos listadas entre as 100 maiores empresas do Brasil, do ano de 2014, 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 do setor de alimentos listadas entre as 100 maiores empresas do Brasil, do ano de 2014?

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Diretrizes Estratégicas

É a linha de conduta definida para os caminhos, que levam até os objetivos da organização (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.

2.1.1 Missão

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.

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,

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

considerando as tradições da empresa. Ainda, segundo o mesmo autor, 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?

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.

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).

2.1.2 Visão

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.

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.

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).

2.1.3 Valores

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.

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

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

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 de atitudes diárias tanto com o público interno como com o público externo. O autor menciona 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.

Apresentados conceitualmente as diretrizes estratégicas, de forma a demonstrar sua importância para a estratégia organizacional, a seguir aborda-se a literatura sobre estratégia para sustentabilidade, foco deste texto, sem antes conceituar a sustentabilidade em si.

2.4 Sustentabilidade

A respeito da sustentabilidade, muitas vezes reconhecida também por desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e responsabilidade socioambiental, 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 surgem a necessidade de ser elaborado o balanço social por parte das empresas. Tais autores afirmam que a preocupação com a responsabilidade socioambiental vem crescendo com o aumento no número de movimentos ecológicos e de defesa do consumidor.

Para Estigara, Lewis e Pereira (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 socioambiental incluem 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”.

“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” (Tenório, 2004, p. 27)

Após a 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”.

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.

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.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

Froehlich (2014) apresenta um compêndio de diversos conceitos sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, conforme figura 1.

Figura 1 - Conceitos sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.

Autores	Conceitos	Ênfase
Relatório de Bruntland (CMMAD, 1991)	O desenvolvimento sustentável se refere ao atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades.	Equilíbrio entre o atendimento das necessidades atuais e futuras.
Meadows, Meadows e Randers (1992)	O desenvolvimento sustentável se refere àquela sociedade que persiste por gerações, onde as coisas são previdentes, flexíveis e sábias o suficiente para não arruinar seus sistemas físicos e sociais de suporte.	Equilíbrio entre o atendimento das necessidades atuais e futuras.
Hawken (1993)	A sustentabilidade é um estado econômico em que as demandas colocadas no ambiente, por pessoas e pelo comércio, podem ser atendidas sem diminuir as capacidades do ambiente em fornecer as futuras gerações.	Ênfase na economia. Equilíbrio entre o atendimento das necessidades atuais e futuras.
Gladwin, Kennelly e Krause (1995)	O desenvolvimento sustentável é um processo para alcançar o desenvolvimento humano de forma inclusiva, equitativa, conectada, segura e prudente.	Processo. Desenvolvimento humano.
Banerjee (2002)	O autor destaca que o conceito apresentado no relatório de Bruntland tornou-se comumente em pesquisas. Segundo o autor, o desenvolvimento sustentável pode ser interpretado como um processo de mudança em que a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as alterações institucionais são realizadas de maneira consistente em relação às necessidades atuais e futuras.	Processo de mudança. Equilíbrio entre o atendimento das necessidades atuais e futuras.
Savitz e Weber (2007)	O conceito de sustentabilidade induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além da dimensão econômica, as dimensões social e ambiental. A empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações.	Contexto empresarial. Mudanças. Equilíbrio dos três pilares: econômico, ambiental e social.

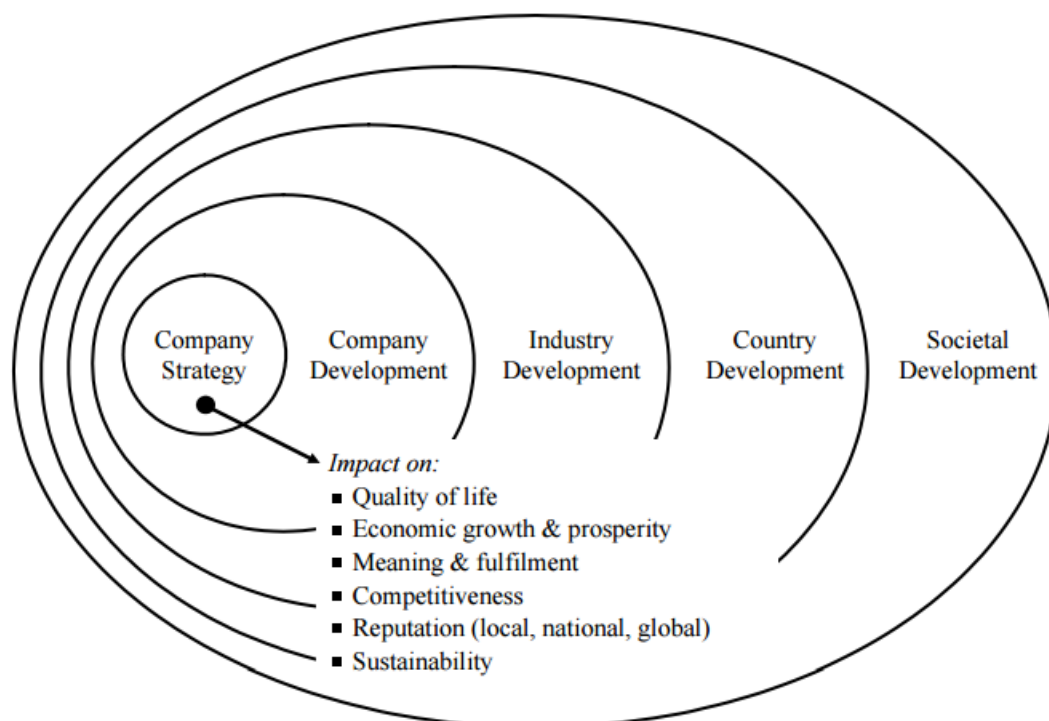
Fonte: Froehlich (2014)

Pode-se dizer que o conceito de sustentabilidade considera a conciliação do crescimento econômico com a manutenção do meio ambiente, além de um foco na justiça social e no desenvolvimento humano; assim como uma distribuição e utilização equilibrada de recursos com um sistema de igualdade social (Banerjee, 2002). Desse modo, atuar de forma sustentável é uma questão importante, não se trata de modismo ou de “jogada de marketing”. As organizações de ponta já despertaram para a necessidade de rever processos e conscientizar stakeholders quanto ao papel de cada um. É a partir deste conjunto de conceitos que se fará a comparação com as diretrizes estratégicas das empresas da amostra estudada, de forma a se verificar se tais empresas têm estratégias voltadas para a Sustentabilidade.

2.5 Estratégia para Sustentabilidade

As empresas são o motor econômico da sociedade, sendo a obtenção de lucros uma responsabilidade social, afirma Galbreath (2009). Neste contexto, a sustentabilidade apresenta-se como uma oportunidade para o sucesso competitivo. As estratégias existentes e praticadas estão fundamentados principalmente em fatores econômicos e na competitividade, não englobando de forma sistêmica os fatores ambientais e sociais. Além disto, a utilização de estratégias ambientais e sociais de forma pró-ativa pode levar as empresas a melhoria de sua competitividade (Coral; Rossetto; Selig, 2003). A estratégia assume um significado importante, não só no que diz respeito ao cumprimento das responsabilidades socioambientais e ao desenvolvimento das empresas, mas também no que diz respeito ao desenvolvimento e sustentabilidade de sociedades e nações, conforme figura 2.

Figura 2 – Estratégia no contexto da sociedade



Fonte: Galbreath (2009).

Abordagens comuns para a sustentabilidade, tais como campanhas de relações públicas, códigos de ética e relatórios de *Triple Bottom Line* são muito limitadas, muito defensivas e desconectadas da estratégia. Ainda Galbreath (2009), contrariando as abordagens mais comuns (e, geralmente, não estratégicas), considera que a sustentabilidade pode ser vinculada integralmente com a estratégia, e argumenta que as empresas precisam considerar

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

seis dimensões estratégicas: (1) a missão; (2) questões estratégicas; (3) os mercados; (4) as necessidades do cliente; (5) os recursos; e (6) a vantagem competitiva.

1) Missão: a sustentabilidade deve ser pensada no contexto do que a empresa está tentando alcançar, levando em consideração as expectativas dos *stakeholders*, a indústria e outros níveis de referência competitiva.

2) Questões Estratégicas: incorporar a sustentabilidade na missão da empresa não acontece sem a adequada reflexão adequada e compreensão do ambiente (e dos valores e convicções pessoais dos gestores da empresa). O domínio da estratégia depende da compreensão do ambiente e de suas implicações para a empresa.

3) Mercados: para que a sustentabilidade seja adequadamente incorporada na estratégia empresarial, considerar a dinâmica social torna-se importante em termos de compreensão das características e tendências dos mercados-alvo.

4) Necessidades do Cliente: as empresas podem lidar com as necessidades socioambientais não atendidas e as questões sociais como uma oportunidade real para a inovação, em vez de tratá-los como uma ameaça ou como fatores que podem ser ignorados.

5) Recursos: a especificidade de recursos é um ponto de partida importante em um contexto onde a sustentabilidade é incorporada na estratégia. Trata-se do grau em que os recursos são aproveitados para obter/ internalizar ao menos alguns benefícios específicos da sustentabilidade da empresa, ao invés de simplesmente criar “bens coletivos” que podem ser compartilhados por outros na indústria, comunidade ou a sociedade em geral.

6) Vantagem Competitiva: refere-se à forma como uma empresa irá competir de modo a ganhar e manter um desempenho superior. Uma maneira é através da demonstração de práticas de gestão responsáveis perante os *stakeholders*, podendo incluir soluções a necessidades sociais não atendidas e a questões sociais (Galbreath, 2009).

A análise e implementação de estratégias e ações relacionadas ao meio ambiente natural e ao fator social envolvem todos os setores de uma organização de forma multidisciplinar. Por isso, não podem ser tratadas como responsabilidade de apenas um departamento ou função organizacional. A forma como a empresa se posiciona afeta diretamente seus resultados, positiva ou negativamente (Coral; Rossetto; Selig, 2003).

Em outra oportunidade, Galbreath (2006) entonou que a sustentabilidade é considerada essencial à estratégia da empresa. Deste modo, ignorar a dimensão social, ou seja, agir de forma socialmente irresponsável, pode trazer consequências financeiras negativas. As políticas de sustentabilidade devem considerar as características do contexto onde a empresa

atua, tais como legislação, economia, ética (e a variação de seus conceitos). Negligenciar a análise destes fatores pode comprometer o sucesso da empresa.

Com a estratégia de sustentabilidade, espera-se que as decisões diárias - da empresa como um todo e de cada empregado - sejam amparadas por valores coerentes com a diretriz traçada pela organização. Neste quesito, os valores são elementos importantes nessa transformação (Pires; Fischer, 2014).

A sustentabilidade não pode ser separada da estratégia. Desta forma, as empresas devem considerar uma série de fatores de modo a definir a estratégia de sustentabilidade mais adequadas. Dentre estes fatores encontram-se desde os objetivos estratégicos da empresa, até aqueles relacionados à localização geográfica da mesma.

Todo o tipo de empresa carece de preocupação com o tema estratégia para sustentabilidade. E no setor econômico de alimentos não é diferente. Um setor tão robusto, com empresas gigantescas, *players* mundiais com forte atuação no Brasil, passando por grandes e médias corporações, e com uma quantidade incontável de pequenas e microempresas atuando no setor, esta pesquisa foca nestas empresas sua atenção. Contextualizar essa indústria de alimentos é o que se objetiva a seguir.

2.6 Setor de Alimentos no Brasil

A indústria de alimentos pode ser considerada um subconjunto da agroindústria. Todavia, existem atividades agroindustriais do ponto de vista do espaço brasileiro que se tornam insumos para a indústria alimentar de outros países, principalmente de países centrais. As atividades da agroindústria que desembocam no mercado final brasileiro, na forma de produtos finais, em sua maior parte não têm penetração em outros mercados. As atividades da indústria de alimentos voltam-se para o mercado interno e com isto sofrem limitações quanto às possibilidades de diferenciação de produtos. O espaço de mercado para as estratégias das empresas é estreito, o que não impede que seja ocupado também por empresas líderes mundiais (Silveira; Olalde, 1993).

Os números do ano de 2014, segundo a ABIA (2016), são surpreendentes. As exportações do setor foram de US\$ 41,1 bilhões, com a balança comercial de alimentos processados superavitária em 35,4 bilhões de US\$, enquanto que a balança comercial do Brasil como um todo foi deficitária em 3,9 bilhões de US\$. O faturamento total foi de R\$529,6 bilhões, um aumento de 9,2% frente ao ano de 2013. No total, são 33,5 mil empresas atuando no segmento, que empregam 1,6 milhões de pessoas. São 11,7 bilhões de investimento (1,7% superior ao ano de 2013). Estes números confirmam a importância do

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

setor de alimentos para a economia do Brasil. Órgãos internacionais também corroboram com esta afirmação.

No estágio atual de desenvolvimento do Brasil, a FAO (Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura) atua com foco na promoção do diálogo e debate internacional para o intercâmbio de experiências e projetos, com enfoque especial na Cooperação Sul-Sul. Nesse sentido, a Organização tem sido uma das principais parceiras na expansão do país na cooperação internacional, sendo responsável pela implementação de projetos e ações na América Latina e Caribe e também na África (FAO, 2016).

Em linhas gerais podem-se agrupar inicialmente as prioridades nacionais identificadas dentro das áreas de mandato da FAO em quatro grupos principais, quais sejam:

- Segurança alimentar
- Cooperação Sul-Sul
- Superação da pobreza extrema
- Gestão sustentável dos recursos naturais

Está claro que a relação entre a indústria da alimentação e o desenvolvimento sustentável dá-se muito mais “para fora dos portões” das fábricas de alimentos e bebidas de todo o país. As interações com a cadeia de valor, desde os agricultores até os consumidores, é que tornam essa indústria uma peça fundamental no quebra-cabeça da sustentabilidade. A indústria da alimentação é o destino de 57% da produção agrícola do país, e são os produtores rurais aqueles que interagem mais diretamente com o meio ambiente. O setor está convicto de que suas políticas dirigidas aos fornecedores são cruciais para diminuir os impactos ambientais da produção agropecuária e ampliar seus dividendos sociais e a oferta de alimentos. Ao mesmo tempo, a produção de alimentos e bebidas chega a praticamente toda a população do país, todos os dias. Essa presença no cotidiano das pessoas reforça o papel da indústria no direcionamento para uma alimentação de qualidade e disponível para todos (ABIA, 2012).

A indústria da alimentação no Brasil e no mundo vem demonstrando claros esforços para tornar-se mais sustentável. Desde a Conferência Rio-92, o setor tem se engajado nos debates internacionais sobre desenvolvimento sustentável e se esforçado para desenhar e adotar as melhores práticas (ABIA, 2012). Importante destacar que a FAO (2016) coloca a gestão sustentável dos recursos naturais como uma de suas prioridades, o que dá força à esta pesquisa na questão de estudar a relação de estratégia e sustentabilidade nas indústrias de alimentos no Brasil.

3. METODOLOGIA

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.

Para desenvolver esta pesquisa foi necessário definir a população e/ou amostra em que a coleta de dados foi realizada. De acordo com Fachin (2003), população se dá por um conjunto de indivíduos de mesma espécie ou número obtidos, que esteja localizado em determinado espaço de tempo, medindo-se de atributos ou fatos que compõe o universo. 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 do setor de alimentos listadas entre as 100 maiores empresas do Brasil no ano de 2014, 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.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Pesquisas anteriores já buscaram compreender como a missão, a visão e os valores organizacionais agem na estratégia empresarial. Portella *et al.* (2014) apresenta como objetivo evidenciar a frequência com que as empresas apresentam nas dimensões de planejamento estratégico, missão, visão e valores, indícios de responsabilidade socioambiental, tendo como amostra as 100 maiores empresas de Santa Catarina. Já Mussoi, Lunkes e Da Silva (2011) tem por escopo principal avaliar de forma objetiva os elementos das missões institucionais das companhias de capital aberto no Brasil. Veronez e Godarth (2015a) tem como objetivo analisar as diretrizes estratégicas das 100 maiores empresas do Brasil do ano de 2013, e posteriormente (2015b) realizar uma checagem da convergência destas diretrizes para com a sustentabilidade.

Esta pesquisa iniciou pela busca das empresas que fazem parte da amostra selecionada, qual seja as empresas do setor de alimentos listadas entre as 100 maiores empresas do Brasil, segundo a Revista Exame (Melhores, 2015). A edição especial da revista que traz este levantamento, foi publicada no mês de julho de 2015, com dados referentes ao ano de 2014. A lista escolhida foi das 100 maiores, entre as 500 maiores em vendas (p. 184-187). Entre as 100 maiores, verificou-se o setor, que no caso da lista não oferece especificamente o de alimentos. Entre os vários setores, listou-se os setores de ‘produção agropecuária’ (5 empresas) e ‘bens de consumo’ (13 empresas), que são os setores onde podem estar classificadas empresas do setor de alimentos. Desse total de 18 empresas selecionadas, 5 foram descartadas, pois em pesquisa em seus *sites* institucionais verificou-se que não atuam com produtos alimentícios.

A seguir apresenta-se a lista com as 13 empresas que fazem parte da amostra:

Figura 3 - Empresas selecionadas para a amostra.

Ordem	Colocação no Ranking da Revista Exame	Empresa
1	7	Bunge
2	9	JBS
3	10	BRF
4	11	Cargill
5	16	Ambev
6	22	CRBS
7	54	COAMO
8	59	Spal
9	69	Unilever
10	85	Aurora Alimentos
11	95	Marfrig
12	99	Minerva Foods
13	100	Nestlé

Fonte: Elaboração dos autores a partir do ranking da Revista Exame (MELHORES, 2015).

Sequencialmente ao levantamento das empresas para a amostra, pesquisou-se em seus *sites* institucionais as informações que servem à análise proposta nesta pesquisa, quais sejam a missão, a visão e os valores. Vale ressaltar que eventualmente outros termos foram encontrados, como ‘objetivo estratégico’, ‘princípios norteadores’ e outros, que conforme a literatura apresentada anteriormente tem o mesmo desígnio. Entre as 13 empresas da amostra, uma delas, COAMO (54^a), não apresenta suas diretrizes em seu *site*. Outra empresa, CRBS (22^a), é subsidiária da AMBEV (16^a), e também não apresenta as diretrizes em seu *site*. Neste caso, considerou-se as mesmas diretrizes para as duas empresas. Por fim, a Nestlé (100^a) não apresenta a visão no *site*. Desta forma, tem-se 11 textos de missão e valores, e 10 textos de visão para serem analisados. Vale ressaltar que essa dificuldade em encontrar as informações requeridas nos *sites* institucionais também ocorreu com Mussoi, Lunkes e Da Silva (2011), que das 557 empresas selecionadas somente em 140 os dados foram encontrados de forma completa, e em Veronez e Godarth (2015a, 2015b) das 100 empresas, em 32 não foi possível identificar a missão, em 37 a visão e em 31 seus valores.

A partir dos conceitos sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade (figura 1), e com auxílio do software NVIVO, foi possível categorizar os termos principais dos conceitos apresentados, que serão a base de análise para os dados coletados. As categorias ficaram assim estabelecidas:

- categoria 1) Desenvolvimento (Cidadania, Ética, Sustentável)
- categoria 2) Necessidade / Demanda
- categoria 3) Futuro / Gerações
- categoria 4) Ambiente / Sociedade / Sistema (Comunidades, Mundo, Bem comum)
- categoria 5) Equidade / Equilíbrio (Econômico, Social, Ambiental)
- categoria 6) Vida / melhoria (qualidade) / pessoas (respeito, responsabilidade)

Após definidas estas 6 categorias, os textos coletados da missão, visão e valores foram comparados às categorias. Entre as 12 empresas que puderam ser analisadas da amostra, somente uma (Marfrig, 95^a) não continha em suas diretrizes organizacionais nenhuma palavra de nenhuma categoria. Sendo que não foram encontradas as diretrizes estratégicas da COAMO (54^a), e da CRBS (22^a) são idênticas às da AMBEV (16^a), por ser subsidiária da mesma, por fim temos 10 empresas em que há conotação da estratégia com a sustentabilidade. Este resultado contradiz os resultados encontrados em Veronez e Godarth (2015b), onde os autores afirmam que “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

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

assim, deixando a desejar se verificar que boa parte das empresas não tem entre seus valores aspectos relacionados à sustentabilidade”. Já Portella et al. (2014) corroboram com estes resultados encontrados, pois concluem que “ainda com relação aos resultados foi possível notar que pouco menos da metade das empresas da amostra inicial apresentaram aspectos relativos à responsabilidade socioambiental”. Apenas quatro das 10 empresas catarinenses que se encontram entre as 100 maiores apresentaram indícios de uma prática de responsabilidade social e ambiental.

Analisando cada uma das diretrizes particularmente, a sustentabilidade, a partir das categorias definidas, foi encontrada 9 vezes na missão, 7 vezes na visão e 12 vezes nos valores. Se de acordo com Certo e Peter (2005), missão organizacional é uma proposta da razão pela qual a organização existe, a grande maioria das empresas da amostra existem também para serem sustentáveis. E se 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), somente 7 delas pretendem chegar à sustentabilidade. Mas isso pode ser explicado pelo fato de algumas delas já entenderem ser sustentáveis, conforme definido na missão, e talvez por isso não deixarem como algo para o futuro, definido na visão. 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”, e assim pode-se concluir que 7 das empresas orientam seus gestores e colaboradores a tomarem decisões sustentáveis, e em alguns casos com mais de um valor associado, chegando a 12 menções.

Entre as 10 empresas com as diretrizes completas, somente 3 delas tem termos relacionados à sustentabilidade em todas as diretrizes, isso é, na missão, na visão e nos valores. Estas empresas podem ser consideradas as mais próximas à sustentabilidade, pois além de terem como uma das razões de sua existência algum aspecto da sustentabilidade, explicitado na missão, ainda expressam na sua visão o futuro que pretendem, além de recomendarem através de seus valores as tomadas de decisão com base também na sustentabilidade. Em 4 empresas a sustentabilidade se faz presente em duas das diretrizes, e nas 3 restante somente em uma das diretrizes.

Passando a analisar as categorias definidas, de forma bastante marcante a categoria 6, relacionada às pessoas e à vida, é a que mais tem expressões nas diretrizes, com 11 vezes. Na figura 1, apresentado por Froehlich (2014), é nas palavras de Savitz e Weber (2007) que esta categoria se destaca, ao firmarem que “A empresa sustentável é aquela que gera lucro para os

acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações”. Também podemos inferir que esta categoria é mais próxima ao pilar social da sustentabilidade, pela relação com a questão das pessoas com quem a empresa se relaciona, isto é, os *stakeholders*.

A categoria 1, do desenvolvimento, cidadania, ética e sustentável, é a segunda com mais expressões nas diretrizes das empresas, 6 delas. No quadro de conceitos utilizado como base para esta análise das categorias (figura 1), em 4 dos 6 conceitos esta categoria está prevista, sendo os conceitos do Relatório de Bruntland (CMMAD, 1991), de Meadows, Meadows e Randers (1992), Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Banerjee (2002). Esta é uma categoria integradora, já que congrega todos os 3 pilares da sustentabilidade, social, econômico e ambiental. Ao expressar o termo desenvolvimento, quer se negar o envolvimento, isto é, sair da paralisia, da mesmice. O desenvolver é o ir a frente, o progresso. Quando se manifesta desenvolvimento sustentável, é o ir a frente com a sustentabilidade como um todo.

A terceira categoria com mais termos é categoria 4, com 5 termos, referente a questões externas à empresa, isto é, expressa a preocupação desta com os demais entes com os quais convive, como o ambiente, sociedade, comunidade, mundo, numa visão sistêmica valorizando o bem comum. A categoria 5 é aquela que representa o equilíbrio e equidade entre os 3 pilares da sustentabilidade, e aparece 4 vezes nas diretrizes das empresas. Por fim a categoria 3, futuro e gerações, surgiu somente 2 vezes, demonstrando que apesar de a categoria prever a sustentabilidade como algo futuro, as empresas têm expressado a sustentabilidade como algo premente. E por último, a categoria 2 não foi indicada nenhuma vez, de forma a indicar que não se dá importância às necessidades e demandas das partes interessadas.

A figura 3 a seguir cruza as expressões relacionadas com sustentabilidade de cada categoria e cada diretriz.

Figura 3 – Cruzamento das diretrizes estratégicas com categorias

Categoria	Missão	Visão	Valores
categoria 1) Desenvolvimento (Cidadania, Ética, Sustentável)	<ul style="list-style-type: none"> • sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> • contribuindo para um mundo melhor e sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> • cidadania • respeto y desarrollo integral de colaboradores • ética • sustentabilidade
categoria 2) Necessidade / Demanda	--x--	--x--	--x--
categoria 3) Futuro / Gerações	<ul style="list-style-type: none"> • futuro melhor • criar um futuro melhor 	--x--	--x--
categoria 4) Ambiente / Sociedade / Sistema (Comunidades,	--x--	<ul style="list-style-type: none"> • o bem comum • contribuindo para um mundo melhor e 	<ul style="list-style-type: none"> • comunidades enriquecidas • transformamos

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

Mundo, Bem comum)		sustentável • por um mundo melhor	positivamente las comunidades en donde participamos • respeito para todos, dentro e fora da empresa
categoria 5) Equidade / Equilíbrio (Econômico, Social, Ambiental)	<ul style="list-style-type: none"> • generar valor económico y social • responsabilidade socioeconômica e ambiental 	--x--	<ul style="list-style-type: none"> • responsabilidade sócio-ambiental • creación de valor social
categoria 6) Vida / melhoria (qualidade) / pessoas (respeito, responsabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> • melhorar a vida • participar da vida das pessoas • qualidade de vida • responsabilidade socioeconômica e ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • vida • melhoria dos padrões de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • responsabilidade sócio-ambiental • pessoas são os ativos mais valiosos da nossa Companhia • respeto y desarrollo integral de colaboradores • pessoas em primeiro lugar • respeito para todos, dentro e fora da empresa

Fonte: criado pelos autores a partir dos dados coletados.

Na diretriz missão, ‘vida’, ‘futuro’ e ‘responsabilidade’ são as palavras que mais foram citadas, representando que há uma preocupação séria das empresas quanto à humanidade e a vida humana, e sendo missão esta preocupação é atual, premente, e as empresas tem isso como razão de ser. Na diretriz visão, novamente ‘vida’ e ‘mundo melhor’ são as expressões líderes de citação, demonstrando que o futuro das empresas tem como alvo tal mundo melhor, e igualmente à missão a preocupação com a humanidade e sua perpetuação. Finalizando, na diretriz valores, ‘responsabilidade’, ‘pessoas’ e ‘comunidade’ são as campeãs, de onde podemos inferir que as decisões destas empresas são tomadas levando em conta as pessoas e comunidades, novamente destacando a humanidade, sempre com responsabilidade, e não de qualquer jeito.

Em análise a todos estes dados, conclui-se que as diretrizes estratégicas das empresas do setor de alimentação no Brasil, listas entre as 100 maiores pela Revista Exame no ano de 2015, preveem um agir sustentável de tais empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade dentro das organizações é parte integrante da estratégia, no entanto este artigo limitou-se a identificar na missão, visão e valores, indícios de atitudes em prol da sustentabilidade.

Entre as inferências sobre o objetivo do trabalho, pode-se concluir que foi alcançado, vez que foi possível identificar elementos da sustentabilidade nas empresas pesquisadas. No entanto identificar tais empresas e suas respectivas missões, visões e valores não são instrumentos suficientes para julgá-las como empresas responsáveis pelos seus atos sociais e ambientais. Ou seja, as empresas podem ter seus esforços e princípios voltados às premissas da responsabilidade social e ambiental, ou apenas divulgar uma imagem aos seus clientes, acionistas e outras partes envolvidas.

Ainda com relação aos resultados foi possível notar que a maior parte das empresas da amostra inicial apresentaram aspectos relativos à sustentabilidade. Sendo a categoria com mais citações a categoria 6 – vida e pessoas, e a diretriz com mais citações os valores organizacionais.

Assim, foi perceptível que algumas empresas brasileiras procuraram explicitar nas suas diretrizes estratégicas sua preocupação voltada à sociedade e ao meio ambiente, transmitindo uma visão de empresa responsável e sustentável, que não pode ser comprovada apenas avaliando os aspectos missão, visão e valor. Para que isto aconteça é necessário um estudo mais aprofundado sobre as práticas de sustentabilidade realmente efetivas destas empresas.

Os resultados do estudo demonstraram que parte significativa das empresas que fizeram parte da amostra inicial apresentam algum indício de sustentabilidade, seja ela voltada ao meio social ou ambiental. Contudo, vale se ressaltar que muitas empresas empregaram termos genéricos em suas missões, visões e valores, frases de efeito que poderiam confundir o leitor a subentender que alguns destes podem ser empregados não somente aos princípios da responsabilidade socioambiental e por vez trata-se da rentabilidade ou sustentabilidade econômica da organização.

REFERÊNCIAS

Abia – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Sustentabilidade na indústria da alimentação: uma visão de futuro para a Rio+20. Brasília : CNI, 2012.

Abia – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Indústria da alimentação em números 2014. Disponível em <http://www.abia.org.br/ftp/IndustriadaAlimentacaoemNumeros.pdf>. Acesso em 10/01/2016.

Andrade, R. O. B. de; Amboni, N. Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.

Banerjee, Subhabrata B. Organisational strategies for sustainable development: developing a research agenda for the new Millennium. Australian Journal of Management, V. 27, Special Issue, 2002.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

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.

Beuron, Thiago Antonio et al. Relações entre os valores pessoais e os comportamentos ecológicos no contexto da sustentabilidade. Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, v. 3, n. 2, p. 6-22, 2013.

Bianchi, Márcia 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 & Negócios, v. 6, n. 1, p. p. 160-191, 2013.

Caravantes, Geraldo R.; Panno, Cláudia C.; Kloeckner, Mônica C. Administração: teorias e processo. Pearson Prentice Hall, 2005.

Certo, S C. Peter J.P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

Coral, Eliza; Rossetto, Carlos Ricardo; SELIG, Paulo Maurício. Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. Anais do 27º Enanpad, 2003.

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.

Fao – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura. Áreas prioritárias 2013-2016. Disponível em <http://www.fao.org/brasil/pt/>. Acesso em 10/01/2016.

Froehlich, Cristiane. Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. Desenvolve, v. 3, n. 2, p. p. 151-168, 2014.

Galbreath, Jeremy. Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. Corporate Governance: The international journal of business in society, v. 6, n. 2, p. 175-187, 2006.

Galbreath, Jeremy. Building corporate social responsibility into strategy. European Business Review, v. 21, n. 2, p. 109-127, 2009.

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.

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.. A arte do começo: o guia definitivo para iniciar o seu projeto. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

Melhores, E Maiores. As 1000 maiores empresas do Brasil. Revista Exame. Ed. 1092-02. São Paulo: Editora Abril, Jul. 2015.

Mussoi, Alex; Lunkes, Rogério João; Da Silva, Rodrigo Valverde. Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. REGE Revista de Gestão, v. 18, n. 3, p. 361-384, 2011

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

Pires, Fernanda Mendes; Fischer, André Luiz. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.

Portella, Anastácia Rosa et al. Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. Florianópolis, 2014.

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.

Silveira, J. M. F. J.; Olalde, A.R. Agroindústria, Indústria de Alimentos e suas recentes transformações. São Paulo em Perspectiva, v. 7, n. 3, p. 30-38, jul/set. 1993.

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.

Veronez, J. C., Godarth, K.A.L. Diretrizes estratégicas das 100 maiores empresas do Brasil. Anais do I Conferência Internacional em Gestão de Negócios - CINGEN. Cascavel: Unioeste, 2015a.

Veronez, J. C., Godarth, K.A.L. Diretrizes estratégicas das 100 maiores empresas do Brasil: a sustentabilidade está presente?. Anais do XVII ENGEMA Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo: USP, 2015b.

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

NOTAS

¹ Administrador pela FESP/PR. Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Mater Dei. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNIOESTE. Doutorando em Administração na UFRGS. Professor Universitária UNIPAR - E-mail: kgodarth@gmail.com