

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SUSTENTABILIDADE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ana Carolina de Melo

Orientador: Prof. Me. Alex Mussoi Ribeiro

GOIÂNIA,

2013

Universidade Federal de Goiás
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Campus Samambaia – Caixa Postal 411 74001-970 Goiânia-GO
Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS ELETRÔNICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG

1. Identificação do material bibliográfico monografia:

Graduação Especialização

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso

Autor (a):	Ana Carolina de Melo
E-mail:	carol_melo3@hotmail.com
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Título:	Sustentabilidade e Planejamento Estratégico
Palavras-chave:	Sustentabilidade, Planejamento Estratégico, Missão Institucional, Índice de Sustentabilidade Empresarial
Título em outra língua:	Sustainability and Strategic Planning
Palavras-chave em outra língua:	Sustainability, Strategic Planning, Institutional Mission, Corporate Sustainability Index
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	19/07/2013
Graduação/Curso Especialização:	Ciências Contábeis
Orientador (a):	Prof. Me. Alex Mussoi Ribeiro

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor:

a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos do autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? () Sim (x) Não

Permitir modificações em sua obra?

() Sim

() Sim, contanto que outros compartilhem pela mesma licença.

(x) Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local e data: Goiânia, 19 de julho de 2013.

Assinatura do Autor e/ou Detentos dos Direitos Autorais

ANA CAROLINA DE MELO

SUSTENTABILIDADE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG.

Orientador: Prof. Me. Alex Mussoi Ribeiro

GOIÂNIA,

2013

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG**

M528s Melo, Ana Carolina de.
Sustentabilidade e planejamento estratégico [manuscrito]
/ Ana Carolina de Melo. – 2013.
50 f.: qds., tabs.

Orientador: Prof. Me. Alex Mussoi Ribeiro.
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de
Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e
Ciências Econômicas, 2013.
Bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Sustentabilidade. 2.
Sustentabilidade – Missão institucional. 3. Índice de
sustentabilidade empresarial. I. Título.

CDU: 658.5:502.1

Ana Carolina de Melo

Sustentabilidade e Planejamento Estratégico

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) submetido e defendido publicamente na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Face) da Universidade Federal de Goiás (UFG) como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:

Prof. Me. Alex Mussoi Ribeiro - Orientador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Prof. Ma. Camila Araújo Machado - Avaliador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Prof. Me. Carlos Henrique Silva do Carmo - Avaliador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 19 de julho de 2013.

Aos meus pais, Ana Maria e Djalma, que sempre me guiaram pelos caminhos corretos, e não mediram esforços para a realização dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser a fonte de luz e amparo em todos os momentos da minha vida.

À minha família, pelo apoio incondicional, em especial: meus pais, Ana Maria e Djalma, pelo incentivo e pela paciência; minha avó, Maria Luiza, pelo carinho e pelas orações; e minha madrinha, Maria Tereza, pelo suporte em todas as minhas necessidades.

Ao meu namorado, Daniel, por acreditar no meu potencial, por estar sempre ao meu lado e me encorajar nos momentos mais difíceis.

Aos amigos que fiz nesta jornada, Jéssika, Samantha, Marília, Nabila e Paulo, com quem pude dividir momentos que jamais serão esquecidos.

À todos os meus professores, que contribuíram para a minha formação, especialmente ao professor e orientador Me. Alex Mussoi Ribeiro, pelo grande auxílio na concretização deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos, a todos vocês que contribuíram de alguma forma para que eu chegasse até aqui.

“Ainda não apareceu o Gandhi da sustentabilidade nem o Mandela da biodiversidade. Não apareceu nenhum Martin Luther King para a mudança do clima. Mas não basta um no mundo. Tem que ter aos milhões, em todas as atividades.”

(Fernando Almeida)

RESUMO

A sustentabilidade é um tema recorrente nas discussões nos mais variados âmbitos, sejam eles, o governo, as instituições acadêmicas ou as empresas. No que compete ao meio empresarial, a preocupação com as causas sociais e ambientais torna-se um fator essencial para a construção de uma boa imagem perante aos *stakeholders* e para o aumento da competitividade. Um ponto-chave para que as organizações consolidem esta preocupação é a implantação da temática sócio-ambiental ao planejamento estratégico. Diversos autores defendem a importância de existir uma estratégia voltada para a sustentabilidade (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS e GUIMARÃES, 2008; CORAL, ROSSETO e SELIG, 2003; EPSTEIN, 2008; FIGUEIREDO, VINHAS e MAÑAS, 2010; LORENZETTI, CRUZ e RICCIOLI, 2008; OLIVEIRA et. al, 2011, RAIBORN e JOYNER, 2004). Partindo desta premissa, este trabalho propõe-se a investigar se as companhias que possuem elementos sócio-ambientais em seu planejamento estratégico tem, de fato, uma *performance* sócio-ambiental maior. Tendo a definição da missão como ponto-chave do planejamento estratégico, a verificação empírica da pesquisa optou como fonte as missões institucionais das empresas listadas na BOVESPA. Em relação à *performance* sócio-ambiental, o parâmetro escolhido para análise foi o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA. Os resultados estatísticos encontrados após a coleta e classificação de todos os dados, confirmaram a existência de uma forte associação entre a empresa possuir elementos sócio-ambientais em sua missão e pertencer ao Índice de Sustentabilidade Empresarial. Esta verificação permitiu concluir que as empresas que possuem uma *performance* sócio-ambiental maior, aderem mais à implantação de um planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Planejamento Estratégico, Missão Institucional, Índice de Sustentabilidade Empresarial.

ABSTRACT

Sustainability is a recurring theme in discussions in various fields, they, the government, academic institutions or companies. Racing in the business environment, the concern with the social and environmental causes becomes a critical factor for building a good image with stakeholders and to increase the competitiveness. A key point for organizations to consolidate this concern is the implementation of the thematic socio-environmental strategic planning. Several authors advocate the importance of having a strategy geared towards sustainability (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS and GUIMARÃES, 2008; CORAL, ROSSETO and SELIG, 2003; EPSTEIN, 2008; FIGUEIREDO, VIÑAS and MAÑAS, 2010; LORENZETTI, CRUZ and RICCIOLI, 2008; OLIVEIRA et. al, 2011 RAIBORN and JOYNER, 2004). On this assumption, this paper proposes to investigate whether companies that have social and environmental elements in its strategic planning has, in fact, a greater social and environmental performance. Having a mission statement as a key point of strategic planning, verification empiric opted as a source institutional missions of the companies listed on the BOVESPA. Regarding the socio-environmental performance, the parameter chosen for analysis was the Corporate Sustainability Index of BOVESPA. Statistical results found after the collection and classification of all data, confirmed the existence of a strong association between the company owning socio-environmental elements in his mission and belong to the Corporate Sustainability Index. This verification allows us to conclude that companies have a greater social and environmental performance, adhere more to the implementation of a strategic plan focused on sustainability.

Keywords: Sustainability, Strategic Planning, Institutional Mission, Corporate Sustainability Index.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANACOR	Análise de Correspondência
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
IIRC	<i>International Integrated Reporting Committe</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ONGs	Organizações Não-Governamentais

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões avaliadas pelo ISE	21
Quadro 2 – Empresas participantes do ISE.....	22
Quadro 3 – Checklist para a construção de uma missão ambiental	28
Quadro 4 – Etapas da estratégia de sustentabilidade	29
Quadro 5 – Classificação da missão institucional	31
Quadro 6 – Variáveis analisadas	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de observações dos elementos nas missões institucionais	33
Tabela 2 – Elementos presentes nas empresas pertencentes e não pertencentes ao ISE. 35	
Tabela 3 – Estatística do Qui-quadrado.....	36
Tabela 4 – Estatísticas das categorias em normalização simétrica	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência dos elementos nas missões institucionais	33
Gráfico 2 – Empresas pertencentes e não pertencentes ao ISE	34
Gráfico 3 – Elementos presentes nas missões x ISE.....	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Definição do Problema.....	15
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos.....	16
1.5	Hipótese.....	16
1.6	Justificativa.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Sustentabilidade	18
2.1.1	Índice de Sustentabilidade Empresarial	19
2.2	Planejamento Estratégico	22
2.2.1	Planejamento Estratégico e Sustentabilidade	24
2.3	Missão Institucional	25
2.3.1	Missão Institucional e Sustentabilidade	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1	Universo da Pesquisa	30
3.2	Coleta e Classificação dos Dados	30
3.3	Teste Estatístico	32
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	40
	APÊNDICE	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Com o aumento da degradação ambiental, a sociedade tende a se preocupar mais com a sustentabilidade. Um dos grandes alvos desta preocupação são as empresas, pois a repercussão de suas ações, sejam elas benéficas ou maléficas para o meio ambiente, tem uma proporção muito maior. Segundo Busch e Ribeiro (2009), “a sociedade não aceita mais que as companhias forneçam apenas qualidade, preço e cumprimento da legislação; ela passou a valorizar, cada vez mais, empresas que ajudem a amenizar os problemas sociais e ambientais da atualidade”. São elas as grandes possuidoras de poder político e habilidade para a mobilização de recursos financeiros e tecnológicos que facilitem a implantação de ações em prol do desenvolvimento sustentável.

Diante de uma série de ameaças ambientais, as organizações precisam buscar alternativas para lidar com estes acontecimentos, e aumentarem sua competitividade. Para Epstein (2008), a crescente demanda da sociedade pelo uso sustentável dos recursos torna-se um fator decisório na sobrevivência das organizações, que, em virtude do processo de globalização, necessitam ser mais competitivas. O compromisso com a adoção de práticas sustentáveis faz com que as empresas se destaquem em relação aos seus concorrentes e melhorem sua imagem com os *stakeholders* (acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, governo, comunidade, ONGs, etc.).

Apesar das organizações terem como objetivo precípua a maximização do lucro, a continuidade dos seus negócios depende cada vez mais da forma como os interessados a enxergam, pois são estes que determinarão a reputação da mesma. Busch e Ribeiro (2009) discorrem sobre o capital reputacional, tido como a porção de valor de mercado que atribui à empresa uma percepção de boa conduta. Segundo as autoras, o capital reputacional é constituído de várias dimensões que moldam a imagem da organização, como a qualidade dos produtos e serviços oferecidos; práticas comerciais com clientes, fornecedores e instituições de crédito; práticas internas de recursos humanos, capacidade de inovação tecnológica, entre outras. Desta forma, as companhias necessitam de uma preocupação maior com os grupos da sociedade que ela afeta, e um grande passo é incorporar em seu discurso a sustentabilidade. Com base nisto, Dalmoro (2009) afirma que:

A incorporação das dimensões da sustentabilidade na ação empreendedora e a evolução desta discussão nos estudos acadêmicos têm mostrado que, gradativamente, são incorporadas neste diálogo novas abordagens que privilegiam não só a dimensão econômica e os interesses financeiros dos empreendedores, mas passam a abarcar o interesse de outros grupos da sociedade, que têm ocupado um lugar especial nas discussões que envolvem este tema. (DALMORO, 2009).

Tendo em vista uma cobrança cada vez maior da sociedade por práticas ambientalmente corretas, as organizações são bastante incentivadas a mudar a maneira como pensam em relação às suas estratégias de negócios, buscando uma gestão voltada para a sustentabilidade. Caridade (2012) frisa que sem o comprometimento das empresas com as causas de uso comum, muito pouco se avançará na proteção e gestão destes recursos. No campo acadêmico, diversos pesquisadores defendem a importância das empresas adotarem um planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade. Segundo Almeida, Kruglianskas e Guimarães (2008):

A gestão ambiental, pelo seu processo normativo e regulador, exige mudanças em estrutura, cultura e o emprego de novas tecnologias, o que pode redundar, em determinados momentos, uma ameaça ao negócio para algumas empresas. Por outro lado, também, apresenta-se como uma oportunidade. Desta forma, estratégia empresarial e sustentabilidade tornam-se elementos importantes na definição da continuidade das empresas (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS e GUIMARÃES, 2008).

Apesar de não ser algo simples, é importante que a incorporação da sustentabilidade nas estratégias empresariais comece pela definição de uma boa missão. Dentro do planejamento estratégico a frase da missão é o “carro chefe”, ou seja, ela é a identidade da companhia. É a partir dela que são traçadas as demais estratégias. Neste sentido, Epstein (2008) ressalta que é extremamente importante uma declaração forte da missão institucional, pois é a partir dela que a consciência de uma estratégia empresarial na maioria das vezes começa. A inclusão de princípios sustentáveis tanto na conduta quanto na declaração da missão de uma organização, subentende que a mesma considera a sustentabilidade como parte fundamental de sua estratégia corporativa. Este é um fator que pode influenciar sua *performance* sócio-ambiental, parametrizada no contexto deste trabalho pelo Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BOVESPA.

A sustentabilidade se tornou um diferencial na busca pelo sucesso das organizações e o planejamento estratégico é o pontapé inicial deste processo. Segundo o *International Integrated Reporting Committee* (IIRC), 96% dos administradores das maiores empresas do mundo reconhecem que os temas relativos à sustentabilidade devem estar plenamente integrados a estratégia empresarial. Porém, é importante analisar se o foco das questões sociais e ambientais dentro do planejamento estratégico se traduz em melhores práticas sócio-ambientais ou as companhias utilizam tal subterfúgio no sentido, apenas, de buscar a sua legitimação perante a sociedade.

Diante desta discussão esta pesquisa se propõe a investigar se existe associação entre a existência de elementos sócio-ambientais na missão institucional e o fato da empresa participar ou não do índice de sustentabilidade da BOVESPA. Serão considerados elementos sócio-ambientais pertinentes ao planejamento estratégico das companhias, aqueles que visam o bem comum e a preservação do meio ambiente, produzindo um impacto coletivo, como por exemplo “gerar valor para a sociedade”, “reduzir as desigualdades”, “respeitar o meio ambiente”.

1.2 Definição do Problema

Diante do exposto, e tendo em vista a importância da divulgação de um planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade, a questão que se pretende responder com esta pesquisa é a seguinte:

“Empresas que possuem elementos sócio-ambientais em seu planejamento estratégico são mais sustentáveis?”.

1.3 Objetivo Geral

Com base no problema direcionador deste trabalho, e levando em consideração que muitas companhias, ao empregar o termo sustentabilidade em sua estratégia, acabam não o internalizando, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa **identificar se existe uma associação entre a presença de elementos sócio-ambientais nas missões e o fato da companhia pertencer ao índice de sustentabilidade da BOVESPA.**

1.4 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, a pesquisa identificou como necessárias as seguintes metas específicas:

- Coletar as missões institucionais das empresas pertencentes à BOVESPA, em seus respectivos *websites*;
- Verificar quais empresas possuem elementos sócio-ambientais em sua missão institucional e quais não possuem;
- Constatar se as empresas pertencentes e não pertencentes ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BOVESPA, possuem um planejamento estratégico condizente com a sua classificação.

1.5 Hipótese

Como foi exposto anteriormente, existem diversos autores que defendem a relevância do planejamento estratégico para atingir a sustentabilidade (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS e GUIMARÃES, 2008; CORAL, ROSSETO e SELIG, 2003; EPSTEIN, 2008; FIGUEIREDO, VINHAS e MAÑAS, 2010; LORENZETTI, CRUZ e RICIOLI, 2008; OLIVEIRA et. al, 2011, RAIBORN e JOYNER, 2004).

Tendo em vista que a definição de uma missão institucional voltada para a sustentabilidade é etapa fundamental para a incorporação desta consciência à estratégia empresarial, é importante saber qual a influência que isto exerce na *performance* sócio-ambiental das companhias. Com base nisso, a hipótese delineada para esta pesquisa foi a seguinte:

Empresas que possuem elementos sócio-ambientais nas suas missões são mais sustentáveis.

Se tal preposição for confirmada significa que um dos meios de incentivar melhores práticas ambientais é a inserção de tal temática nos planejamentos estratégicos. Caso ela seja refutada, servirá de alerta que a simples inclusão de tal questão no planejamento estratégico pode ser mais uma forma de legitimação do que verdadeiramente uma filosofia da organização.

1.6 Justificativa

Com base na pesquisa de alguns trabalhos brasileiros que tratam da relação da sustentabilidade e estratégia, verificou-se que muitos deles têm seu foco em uma abordagem predominantemente teórico-conceitual (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS e GUIMARÃES, 2008; ARAÚJO et. al, 2007; BACHA, SANTOS e SCHAUN, 2011; BUSCH e RIBEIRO, 2009; CABESTRÉ, GRAZIADEI e FILHO, 2008; LORENZETTI, CRUZ e RICIOLI, 2008; MUNCK, DIAS e SOUZA, 2011; OLIVEIRA et. al, 2011; TEODÓSIO, BARBIERI e CSILLAG, 2006).

Por meio disto, é notável a carência de pesquisas no país que abordam de forma empírica a relação de sustentabilidade e estratégia, fato que trouxe à tona a ideia e proposta deste estudo. A relevância deste trabalho justifica-se na necessidade cada vez maior das empresas possuírem um planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade. Segundo Almeida, Kruglianskas e Guimarães (2008):

Estratégia empresarial e sustentabilidade tornam-se elementos importantes nas definições dos rumos dos negócios. A aplicação de estratégias corporativas ou genéricas, das corporações ou unidades de negócios, cada vez mais está relacionada à questão do desenvolvimento social sustentável. (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS e GUIMARÃES, 2008).

Partindo do pressuposto que a missão é o principal ponto de partida para a formulação da estratégia corporativa, e que a incorporação de práticas sócio-ambientais à filosofia das organizações mostra-se como uma oportunidade estratégica, a proposta deste estudo objetiva contribuir para que esta consciência se torne cada vez maior.

Como já explicitado anteriormente, a implantação de uma consciência sustentável ao dia-a-dia das empresas pode levar à diferenciação em relação à concorrência, à melhoria da imagem, à consolidação dos negócios, entre outros.

Desta forma, a verificação empírica deste trabalho parte do pressuposto de que uma companhia que possui a abordagem sócio-ambiental em sua missão, tende a aderir mais às práticas sustentáveis. Os resultados encontrados nesta verificação possibilitarão analisar se realmente as organizações estão conferindo importância a sustentabilidade em sua estratégia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica desta pesquisa, destacaram-se alguns pontos relevantes para a compreensão dos potenciais resultados. Primeiramente, foram abordados alguns aspectos sobre a sustentabilidade nas organizações. Dentro deste tópico, foi feita uma explanação sucinta sobre os índices de sustentabilidade, tendo como foco o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Em seguida, discutiu-se sobre o planejamento estratégico nas empresas, e sobre a implantação de uma estratégia voltada para a sustentabilidade. E, por último foram relacionados aspectos da missão institucional e da importância da incorporação de conceitos relacionados à sustentabilidade na mesma.

2.1 Sustentabilidade

Diante do contexto atual, a adoção da sustentabilidade torna-se fator chave para que as organizações se destaquem em relação a seus concorrentes, preservem sua imagem e perpetuem seus negócios. De acordo com Almeida, Kruglianskas e Guimarães (2008), as políticas do governo, as pressões sociais e a conscientização dos consumidores em relação à preservação ambiental, tem afetado a *performance* das empresas, que necessitam cada vez mais seguir as tendências de práticas ambientalmente corretas. As organizações tendem a tornar-se mais sustentáveis, pois, de acordo com Swarbrooke (2000, p. 10):

(...) se elas destruírem os recursos do meio ambiente dos quais seus negócios dependem, o futuro desses negócios estará em risco; se elas não agirem voluntariamente, os governos podem precisar regulamentar suas atividades; elas têm responsabilidades muito mais amplas com a sociedade e não apenas a de serem “bons vizinhos”. (SWARBROOKE, 2000, p. 10)

As empresas que almejam o sucesso devem preocupar-se cada vez mais com os agentes da sociedade em que elas exercem influência, e com a adoção de práticas mais sustentáveis. Para Savitz e Weber (2007), uma organização é sustentável quando produz lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais se relaciona. Almeida (2002) reforça, na mesma linha de pensamento, que uma companhia que objetiva a sustentabilidade deve buscar o cuidado com o meio ambiente, a preocupação com os *stakeholders* e a constante melhoria de sua reputação.

A preocupação com a imagem perante a sociedade é um dos fatores que motivam muitas companhias a adotar voluntariamente a sustentabilidade. Segundo Júnior e Gomes (2010) a preocupação com a reputação pode ser um dos motivos que levam algumas empresas a adotar práticas além das exigidas por lei. Para Oliveira et. al (2011) a grande demanda dos clientes pelo uso sustentável dos recursos está forçando as organizações a repensarem a maneira como conduzem seus negócios, e identificar ferramentas para o aumento de sua competitividade. Segundo Vellani e Ribeiro (2009):

As exigências dos clientes são por produtos mais limpos, fabricados sem degradar o meio ambiente e cuja concepção, fabricação, distribuição, uso e descarte sejam inofensivos ao meio ambiente; a preferência dos bons empregados em trabalhar para empresas responsáveis ecologicamente estimula a produtividade; menores custos de seguros e de capital para empresas ecologicamente corretas; ocorrência de benefícios sociais, facilidade na venda de seus produtos e serviços, inovações e novas oportunidades como consequência de bom desempenho ambiental; redução de custos; e aumento de receitas são todos incentivos para o aumento na eficiência operacional e ambiental das empresas. (VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M., 2009).

Para que uma empresa incorpore práticas sustentáveis ao seu dia-a-dia, é importante que haja uma administração empenhada em fazê-lo. De acordo com Salgado (2004), na medida em que os executivos se conscientizam que a incorporação de práticas ecoeficientes não somente gera uma redução do impacto das suas atividades no meio ambiente, mas também agrega valor ao processo produtivo, estas passam a ser mais utilizadas nas organizações.

A sustentabilidade torna-se um fator importante na definição do rumo dos negócios de uma empresa. Para Vellani (2007), a utilização sustentável dos recursos naturais e os investimentos na proteção dos ecossistemas podem reduzir riscos e aumentar a probabilidade da empresa de honrar seus compromissos. Assim, além de reduzir o risco do negócio, as empresas podem obter ganhos econômico-financeiros com a manutenção de ações voltadas para o meio ambiente.

2.1.1 Índice de Sustentabilidade Empresarial

Os índices são utilizados como ferramentas de análise, sintetizando informações, e permitindo uma visualização rápida e um entendimento preciso da situação que se pretende

mostrar de determinada empresa. Dentro do contexto da sustentabilidade, o estabelecimento de indicadores objetiva medir o grau de sucesso da implantação das estratégias em relação às metas pré-estabelecidas. Finch (2006) discorre que:

Os índices de sustentabilidade foram concebidos para medir o desempenho financeiro das empresas neles listadas, e para ajudar os investidores a identificar as empresas que empregam práticas sustentáveis. Estas empresas estão listadas não somente por apresentarem boas *performances* financeiras, mas também, por apresentarem resultados em torno de uma série de dimensões da sustentabilidade. (FINCH, 2006).

No Brasil, um famoso indicador de sustentabilidade é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BOVESPA, criado no ano de 2005, com o objetivo de medir o retorno das ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. Segundo a BOVESPA (2013):

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da *performance* das empresas listadas na BM&FBovespa sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Também amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas. (BOVESPA, 2013).

De acordo com a BOVESPA (2013), integram a carteira do ISE as empresas que atenderem primeiramente aos seguintes critérios: a) ser uma das 200 ações com maior índice de negociabilidade apurados nos doze meses anteriores ao início do processo de reavaliação; b) ter sido negociada em pelo menos 50% dos pregões ocorridos nos doze meses anteriores ao início do processo de reavaliação; c) atender aos critérios de sustentabilidade referendados pelo Conselho do ISE.

A metodologia de seleção das empresas participantes do ISE, foi desenvolvida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (GVces), e baseia-se em um questionário, e na avaliação dos documentos enviados para a comprovação das respostas. Segundo a BOVESPA (2012), o questionário estrutura-se em sete dimensões, trinta critérios e setenta indicadores. As dimensões avaliam diversos aspectos apresentados nos questionários e relacionados com a sustentabilidade, e são apresentadas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Dimensões avaliadas pelo ISE

DIMENSÃO GERAL
Compromissos com o desenvolvimento sustentável; alinhamento às boas práticas de sustentabilidade, tais como remuneração vinculada ao desempenho socioambiental da empresa e adoção de dispositivo que propicie uma correlação entre os riscos assumidos, a remuneração efetivamente paga e o resultado da companhia; transparência das informações corporativas; compromissos e práticas de combate à corrupção.
DIMENSÃO NATUREZA DO PRODUTO
Impactos pessoais e difusos dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, adoção do princípio da precaução e disponibilização de informações ao consumidor.
DIMENSÃO GOVERNANÇA CORPORATIVA
Relacionamento entre sócios, estrutura e gestão do Conselho de Administração, processos de auditoria e fiscalização, práticas relacionadas à conduta e conflito de interesses.
DIMENSÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA, AMBIENTAL E SOCIAL
Políticas corporativas, gestão, desempenho e cumprimento legal. A Dimensão Ambiental possui questionários diferentes para cada grupo de setores econômicos, que consideram as especificidades de cada setor.
DIMENSÃO MUDANÇAS CLIMÁTICAS
Política corporativa, gestão, desempenho e nível de abertura das informações sobre o tema.

Fonte: BOVESPA.

Segundo Pimenta, Cruz e Porto (2013):

Para que uma empresa faça parte da carteira do ISE, há a necessidade de realizar altos investimentos, tais como: introdução de novas tecnologias, visando usar mais eficientemente a matéria-prima; melhoria da imagem corporativa ou do produto; redução dos problemas com a responsabilidade ambiental; e melhoria das condições de trabalho. (PIMENTA, CRUZ e PORTO, 2013).

As companhias pertencentes ao ISE podem sujeitar-se à exclusão se: a) deixarem de atender a qualquer um dos critérios de inclusão; b) entrarem em regime de recuperação judicial ou falência ou retirarem de circulação parcela significativa de ações do mercado, em caso de oferta pública; c) for observado pelo Conselho do ISE algum acontecimento que altere significativamente seus níveis de sustentabilidade e responsabilidade social (BOVESPA, 2013).

A seleção das companhias pertencentes ao ISE limita-se ao total de 40 empresas. A

oitava carteira do ISE, que vigora de 07 de janeiro de 2013 à 03 de janeiro de 2014, é composta por um total de 37 empresas, apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2: Empresas participantes do ISE

AES Tietê	Copasa	Even	Light	TIM
Banco do Brasil	Copel	Eletronbras	Natura	Tractebel
Bicbanco	CPFL	Ecorodovias	Oi	Ultrapar
Bradesco	Coelce	Fibria	Sabesp	Vale
Braskem	CCR	Gerdaul	Santander	WEG
BRF	Duratex	Gerdaul MET	Suzano	
Cemig	Eletropaulo	Itaú Unibanco	SulAmérica	
Cesp	EDP	Itaúsa	Telefônica	

Fonte: BOVESPA.

Callenbach (1999), diz que os investidores e acionistas, além da rentabilidade, utilizam os índices de sustentabilidade para avaliar o planejamento estratégico das empresas. Segundo Marcondes e Bacarji (2010):

Além de servir de *benchmark* para investidores que querem acompanhar o retorno de empresas preocupadas com sustentabilidade, o ISE estimula outras companhias a incorporar questões ambientais, sociais e de governança aos processos de decisão sobre investimentos, tornando o mercado mais atrativo para os investidores em geral e, em particular, para os gestores comprometidos com o investimento socialmente responsável. (MARCONDES e BACARJI, 2010).

Os investidores que buscam as empresas integrantes do ISE para aplicar seus recursos consideram que o fato das mesmas aderirem mais às práticas sustentáveis pode gerar maior valor para as suas ações no longo prazo. As companhias listadas no ISE, ao reconhecerem a necessidade da incorporação de práticas sustentáveis em sua estratégia, acabam por usufruir de benefícios financeiros desta implantação.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico figura como um dos elementos cruciais na definição do

rumo dos negócios de uma organização. Segundo Bertaglia (2009, p. 45), a implantação da estratégia deve direcionar os investimentos futuros, definir o que será comercializado, qual será o enfoque de mercado, e quais as habilidades pessoais e estratégias funcionais que serão adotadas. Ou seja, o planejamento estratégico definirá como a organização irá sair da situação em que se encontra para alcançar os objetivos estabelecidos. Para Andrews (1980):

Estratégia é um padrão de decisões. Ela determina e revela os objetivos, finalidades, metas, e produz as principais políticas e planos para a realização dos mesmos, definindo os intervalos de negócios que a empresa deve perseguir, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende realizar para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades. (ANDREWS, 1980).

A formulação e a escolha de estratégias são fundamentais para a competitividade de uma organização. De acordo com Kluyver e Pearce (2006), a estratégia remete ao posicionamento de uma organização para a competitividade, envolvendo escolhas sobre quais setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos da mesma. Ainda segundo esses autores o objetivo precípua da estratégia é gerar valor para acionistas e outros *stakeholders*.

Segundo Coral, Rosseto e Selig (2003), o planejamento estratégico é bastante utilizado pelas empresas para a avaliação das variáveis que influenciam seu ambiente tanto internamente quanto externamente, buscando estabelecer um plano de ação para atingir uma situação futura desejada, tendo por objetivos:

- Identificar as ameaças e as oportunidades da organização;
- Obter informações sobre o mercado;
- Reduzir os riscos de escolhas mal feitas;
- Direcionar os negócios;
- Traçar objetivos e metas para toda organização;
- Preparar a empresa para enfrentar situações críticas;
- Identificar informações importantes para a tomada de decisão;
- Assegurar o alcance de uma posição futura desejada;
- Posicionar a empresa numa condição de liderança em relação à concorrência;
- Induzir a elaboração e implantação de estratégias diferenciadas.

Para Barbosa e Brondani (2004), a estratégia corresponde a um trabalho contínuo e

sistemático para o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança. Assim, as empresas devem buscar se adaptar ao meio em que se encontram, tendo uma visão de futuro que objetiva a perpetuidade de seus negócios.

2.2.1 Planejamento Estratégico e Sustentabilidade

Com o passar dos anos, a incorporação da preocupação ambiental ao planejamento estratégico das organizações torna-se cada vez mais importante. Para Oliveira et. al (2011), atualmente muitas companhias tem a sustentabilidade como oportunidade estratégica, encarando-a como um valor central e fundamental de seu negócio. Almeida, Kruglianskas e Guimarães (2008), discorrem que:

Empresas que adotam como estratégia a produção sustentável estão preparadas para a nova realidade e prontas para atender às exigências do mercado. Também são organizadas para atender aos requisitos de auditoria de gestão ambiental, hoje instrumento importante para demonstrar a capacidade da empresa em cumprir uma série de exigências que são demandadas com outras corporações e outros *stakeholders*. (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS e GUIMARÃES, 2008).

Segundo Vellani (2007), a consciência ambiental do investidor e as oportunidades de redução dos custos somadas à situação preocupante em que se encontra o meio ambiente influenciam as empresas a inserir a sustentabilidade em seus planejamentos estratégicos. Epstein (2008) menciona seis princípios fundamentais para a formulação de estratégias sustentáveis nas empresas:

- Liderança, através do desenvolvimento de habilidades para lidar com estas questões;
- Engajamento, por meio do compromisso do diálogo e consulta das partes interessadas;
- Alinhamento entre as práticas de sustentabilidade e as metas de desempenho da empresa;
- Diversidade de raças, habilidades, experiências, sexo e idade em cargos executivos e de direção;
- Avaliação do desempenho da empresa para progredir em direção a um maior nível de responsabilidade;

- Responsabilidade com as partes interessadas da organização.

A adoção de uma estratégia voltada para a sustentabilidade não é uma tarefa fácil. Para Gray e Bebbington (2001), adotar uma estratégia voltada para a sustentabilidade é um passo que exige compromisso sério, cuidadosa reflexão e, o mais importante, um acompanhamento sistemático. De acordo com Sousa (2006):

Incorporar critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do negócio e traduzir as políticas de inclusão social e promoção da qualidade ambiental, entre outras, em metas que possam ser computadas na sua avaliação de desempenho é o grande desafio. Desta forma, é importante que esse conceito faça parte do planejamento estratégico das empresas e seja disseminado por toda organização, passando a ser uma nova forma de gerir negócios. (SOUSA, 2006).

Epstein (2008) sustenta que a administração tem papel imprescindível na implementação de valores de sustentabilidade em toda a organização. Para isso, ela deve garantir a representatividade das questões ambientais por meio da conscientização de todos os níveis da organização; desenvolver métodos para identificar, mensurar, evidenciar e gerenciar os impactos ambientais; modificar a estrutura societária, conforme a necessidade de integração da sustentabilidade na organização; e criar incentivos que promovam comportamentos social e ambientalmente responsáveis. Tudo isto deve estar baseado em um planejamento estratégico sólido, que começa por uma declaração de missão bem estruturada.

2.3 Missão Institucional

A definição da missão institucional é uma das principais e mais importantes etapas do processo de formulação, implementação e controle do planejamento estratégico das empresas. Ela promove a razão da existência de uma organização e seu posicionamento em relação ao ambiente em que se insere.

De acordo com Custódio (1986), o estabelecimento da missão caracteriza-se como uma das primeiras grandes decisões estratégicas de uma empresa, e não possui fácil estruturação, pois é cercado por um alto grau de incerteza. Drucker (1975) ressalta que a definição da missão de uma empresa é um processo difícil, doloroso e arriscado, porém é somente desta forma que se consegue estabelecer políticas, estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar.

Ao definir suas missões, as organizações devem estar sempre atentas às mudanças do ambiente em que se encontram, e procurar adaptá-las às novas tendências e perspectivas, a fim de se tornarem grandes competidoras no mercado. Segundo Vasconcellos Filho (1983) devido ao fato da missão expressar a razão da existência da organização, é preciso que ela possua certa flexibilidade, que permita acompanhar as mudanças ambientais. Além disso, é importante que ela seja sempre repensada, através do questionamento de sua validade diante do contexto atual.

Segundo Pearce (1982), a missão deve estruturar-se como uma declaração abrangente e ao mesmo tempo duradoura do propósito de uma companhia, apresentando de forma objetiva elementos que possam ser mensuráveis e avaliados de forma periódica. Ela serve como diferenciadora do negócio, mesmo se tratando do mesmo ramo de atuação. De acordo com Silva, Júnior e Castro (2005):

As técnicas utilizadas para formular a missão organizacional são altamente subjetivas e requerem análises das expectativas dos detentores de interesse – *stakeholders* (consumidores, funcionários, fornecedores, concorrentes, parceiros, governo e sociedade) – do ambiente organizacional e das competências distintivas da organização. Informações adicionais que auxiliem o processo de definição da missão organizacional podem ser obtidas através da análise estratégica da instituição. Com a definição da missão, a organização procura estabelecer o seu posicionamento estratégico em relação aos concorrentes. (SILVA, JÚNIOR e CASTRO, 2005).

Para Bartkus, Glassman e McAfee (2004), o objetivo do enunciado da missão organizacional é apresentar uma descrição da companhia que permita aos empregados, consumidores, fornecedores e investidores (atuais e em prospecção) decidir se querem ou não se envolver com ela. A missão serve como um direcionador das metas e prioridades de uma organização, definindo a imagem que a companhia busca projetar para a sociedade, sua área de atuação no mercado, e os produtos e serviços que pretende ofertar aos consumidores. De acordo com Pearce:

O valor principal da missão institucional como ferramenta de gestão estratégica consiste na especificação dos objetivos finais da companhia. A declaração de missão proporciona aos administradores uma unidade de sentido que transcende as necessidades individuais, paroquiais e transitórias; promove uma sensação de expectativas compartilhadas entre todos os níveis organizacionais; consolida valores ao longo do tempo entre os indivíduos e grupos de interesse; projeta um senso de valor e intenções que podem ser identificados e assimilados por pessoas externas à companhia; e finalmente, afirma o compromisso da empresa com ações

responsáveis. (PEARCE, 1982).

Para Mussoi, Lunkes e Silva (2011), um bom conhecimento do conteúdo e da essência da missão institucional é fator fundamental para torná-la eficiente. A boa elaboração de uma missão pode trazer vários benefícios a uma empresa, como o aumento de seu desempenho financeiro. Porém, uma missão mal elaborada, tende a acarretar sérios prejuízos à organização, fazendo com que os *stakeholders* não atribuam uma boa imagem à mesma. Segundo David (1999 *apud* RAIBORN e JOYNER, 2004), uma boa declaração de missão deve abranger as seguintes áreas: (1) os clientes; (2) produtos e serviços; (3) marca; (4) tecnologia; (5) sobrevivência, crescimento e rentabilidade; (6) filosofia; (7) conceito do negócio; (8) preocupação com a imagem pública e (9) preocupação com os funcionários. Para Epstein (2008), uma declaração de missão útil deve ter pelo menos as três seguintes características:

- Ser curta e simples, proporcionando o fácil entendimento e a memorização;
- Ser visível em toda a organização;
- Renovar-se regularmente, adaptando às influências internas e externas.

Bart (1997), frisa que o poder do enunciado da missão depende de sua capacidade de alcançar dois resultados. O primeiro é influenciar o comportamento dos membros da organização, motivando-os a atingir uma *performance* excepcional. O segundo é guiar a alocação de recursos da entidade de maneira consistente. A missão alcança tais objetivos por meio dos seguintes caminhos:

- Provimento de um senso de direção e de propósito;
- Garantia de que os interesses de importantes *stakeholders* não serão ignorados;
- Melhora do foco do negócio;
- Melhora do controle sobre os empregados;
- Promoção de valores compartilhados e padrões de comportamento.

De acordo com Mussoi, Lunkes e Silva (2011), além dos benefícios estratégicos e institucionais que suscita, uma efetiva missão organizacional pode contribuir, de forma indireta, para a *performance* financeira da empresa. A missão deve servir como instrumento para a formulação da identidade corporativa. Mullane (2002) destaca que as declarações de missão, assim como quaisquer outras, não possuem grande valor se apenas ficarem afixadas em murais ou não conseguirem transmitir conceitos relevantes em relação à rotina da

empresa. Por isso, a incorporação da missão como instrumento direcionador para os procedimentos, políticas e estratégias empresariais torna-se cada vez mais importante.

2.3.1 Missão Institucional e Sustentabilidade

Diante da preocupação cada vez maior com as questões ambientais, a missão pode ser utilizada como uma importante ferramenta para orientar o desenvolvimento e articulação de uma estratégia de sustentabilidade empresarial. Para Raiborn e Joyner (2004), declarações de missão ambiental podem abordar uma série de compromissos, que variam de conformidade legal à adoção de práticas voluntárias de proteção ao meio ambiente. Raiborn e Joyner (2004), elaboraram um *checklist* para a construção de uma declaração de missão voltada para a sustentabilidade, apresentado no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Checklist para a construção de uma missão ambiental

1	A empresa inclui o compromisso com a preservação da flora, fauna, ar, terra e água para as gerações futuras?
2	A empresa entende que o cumprimento legal é necessário, mas não suficiente para o desenvolvimento de seus esforços ambientais?
3	A empresa busca atingir no longo prazo o dano-zero de seus impactos ambientais?
4	A empresa indica uma vontade de resolver rapidamente e adequadamente danos ambientais, e buscar processos e tecnologias para prevenir incidentes repetitivos?
5	A empresa estabelece ligação do cuidado ambiental com a rentabilidade?
6	A empresa aborda diferentes interesses dos <i>stakeholders</i> internos e externos?
7	A empresa exige um nível aceitável de responsabilidade ambiental de seus fornecedores?
8	Existe uma vontade corporativa de incentivar seus funcionários a possuir consciência ambiental?
9	A empresa definiu indicadores de desempenho adequados para assegurar a comparação dos resultados com os objetivos definidos?
10	A declaração da missão é publicada, quando apropriada, para os funcionários e para o público?
11	A declaração da missão baseia-se na melhoria contínua de todas as interações ambientais?

Fonte: Traduzido e adaptado de Raiborn e Joyner (2004).

Para Epstein (2008), é através de uma declaração de missão forte que muitas vezes a consciência da sustentabilidade empresarial começa. Ainda segundo Epstein (2008), uma vez que a administração identifica os aspectos da atividade que geram impactos significativos

sobre as questões da sustentabilidade, ela deve formular uma estratégia de sustentabilidade que integre a missão, a visão e os valores da organização. As estratégias de sustentabilidade passam pelas três seguintes etapas, dispostas no Quadro 4:

Quadro 4: Etapas da estratégia de sustentabilidade

ETAPA 1
As organizações reconhecem as implicações financeiras de questões sociais e ambientais, compreendendo os seus possíveis riscos. Para compensar estas consequências, elas estabelecem políticas corporativas para lidar com os problemas sociais e ambientais. Um número cada vez maior de regulamentos tem forçado as empresas a rever suas práticas e adotar estratégias de conformidade, evitando potenciais passivos. Nesta fase, as empresas se concentram mais no cumprimento das normas reguladoras, ao invés de desenvolver estratégias inovadoras para aumentar a competitividade.
ETAPA 2
As organizações passam de um compromisso de cumprimento dos requisitos legais, para a percepção de que eles podem ganhar uma vantagem competitiva, utilizando recursos de forma mais eficiente. Substanciais vantagens competitivas podem ser alcançadas por meio da melhora no desempenho social e ambiental. O futuro de muitas empresas depende do equilíbrio entre estes aspectos, e a institucionalização de responsabilidade corporativa pode levar à melhoria das operações e rentabilidade.
ETAPA 3
Nesta fase, as organizações integram plenamente componentes sociais e ambientais para a vida corporativa. Estratégias de sustentabilidade corporativa são usadas para definir as políticas corporativas, mudar a cultura corporativa e integrar a sustentabilidade nas decisões gerenciais em todos os níveis, em todas as instalações, e em todas as localizações geográficas da organização. Ela produz uma empresa que é proativa ao invés de reativa, com foco em planejamento de sustentabilidade em vez de cumprimento. Ela empurra a empresa a mudar o design de produtos e o processos de eliminação de resíduos, reduzir os impactos ambientais, e fazer investimentos que possam melhorar a rentabilidade à longo prazo da empresa.

Fonte: Traduzido e adaptado de Epstein (2008).

O estabelecimento de um claro compromisso com o meio ambiente em sua missão permite que a organização direcione estrategicamente suas ações para seus dois principais objetivos: a rentabilidade e longevidade. Além disso, faz com que ela possua um diferencial competitivo em relação às demais companhias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, o estudo abordou variáveis qualitativas, submetidas a quantificação posterior, por meio da utilização de ferramentas da estatística descritiva para a apresentação e análise dos resultados encontrados. O estudo feito gira basicamente em torno da relação entre duas variáveis: a divulgação de uma missão voltada para a sustentabilidade e a *performance* sócio-ambiental da empresa, tendo esta última como parâmetro o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA.

3.1 Universo da Pesquisa

Para a seleção das companhias estudadas neste trabalho, foi utilizado o sistema Economática®. Por meio desta base de informações, foram listadas todas as companhias brasileiras de capital aberto, pertencentes à BOVESPA, que possuíam a condição de ativas no exercício de 2013. A escolha das empresas de capital aberto deve-se ao fato das mesmas possuírem maior projeção e reconhecimento dos públicos com o qual se relacionam, o que facilita a coleta de determinados dados, e também por se submeterem à classificação do ISE. A seleção das empresas, realizada em 15 de janeiro de 2013 trouxe como resultado o total de 363 companhias, listadas no Apêndice A.

3.2 Coleta e Classificação dos Dados

Após a escolha das empresas para análise, foi necessária a seleção da fonte de informações sobre o planejamento estratégico que se analisaria nesta pesquisa. Verificou-se que a maior fonte de divulgação da missão, visão e valores das empresas são os seus próprios *websites*. Quando não divulgadas em locais específicos, as informações geralmente são encontradas na parte relacionada às características da instituição ou no local destinado à relação com investidores.

Nem todos os *sites* possuem a divulgação de visão e valores, por isto escolheu-se como foco a missão institucional, por ser o principal direcionador do planejamento estratégico. Há também algumas companhias que não divulgam este tipo de informação em meio eletrônico, e estas foram desconsideradas da pesquisa. Com isso, a análise ficou restrita

apenas às organizações que divulgavam as missões em seus *websites*, o que resultou em 235 companhias, perfazendo 64,74% do total das empresas selecionadas para o estudo.

Depois de coletadas todas as missões institucionais, analisou-se o conteúdo das mesmas, a fim de identificar os elementos presentes em cada uma delas. A partir disso, foram feitas as seguintes classificações, explicitadas no Quadro 5:

Quadro 5: Classificação da missão institucional

CLASSIFICAÇÃO I	Social
	Ambiental
	Sustentabilidade
	Não Possui
CLASSIFICAÇÃO II	Apenas Social
	Apenas Ambiental
	Apenas Sustentabilidade
	Não Possui
	Social e Ambiental
	Social e Sustentabilidade
	Ambiental e Sustentabilidade
	Possui os Três
CLASSIFICAÇÃO III	Está no ISE
	Não Está no ISE

Fonte: Elaborado pela autora.

A Classificação I destinou-se a observar quais elementos estavam presentes nas missões. A partir dela, a Classificação II buscou analisar se as missões possuíam apenas um dos elementos, a combinação de dois dos elementos, a combinação de todos os elementos, ou se não existia a presença de nenhum. E a Classificação III selecionou as empresas que pertencem ao ISE e as que não pertencem ao ISE. Após feitas estas classificações, foram comparados os resultados, por meio de uma ferramenta estatística descrita no próximo tópico, para confirmar ou refutar a teoria inicial de que o planejamento estratégico é importante para a *performance* sócio-ambiental.

3.3 Teste Estatístico

Para chegar aos resultados, a pesquisa utilizou um teste estatístico para viabilização da análise. Esta teste é o *Chi-Square*, ou Qui-Quadrado, utilizado na Análise de Correspondência (ANACOR). Segundo Maroco (2007 *apud* FÁVERO et. al, 2009, p.87):

A distribuição Qui-Quadrado é bastante utilizada para testes de hipóteses relativos à variância, à avaliação de existência de aleatoriedade na associação de categorias de variáveis qualitativas quando da elaboração de algumas técnicas multivariadas de interdependência, bem como em diversos testes não-paramétricos. (MAROCO, 2007 *apud* FÁVERO et. al, 2009, p. 87).

No caso deste trabalho, o Qui-Quadrado serviu para relacionar duas variáveis qualitativas e mostrar se existe diferença significativa entre estas categorias, pois quanto maior o Qui-Quadrado, maior será associação entre as variáveis. No Quadro 6 são apresentadas as variáveis estudadas:

Quadro 6: Variáveis analisadas

1ª VARIÁVEL	2ª VARIÁVEL
Presença de elementos sócio-ambientais na missão institucional	Presença no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

Fonte: Elaborado pela autora.

Para tornar viável a verificação, as variáveis seguiram a classificação feita no Quadro I, apresentado anteriormente. Para viabilizar a realização dos testes estatísticos foi utilizado o programa Stata_12[®].

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como observado na introdução deste trabalho, o seu objetivo principal foi verificar se as empresas que possuem elementos sócio-ambientais em seu planejamento estratégico são mais sustentáveis. O primeiro passo para esta verificação foi identificar a presença destes elementos nas missões institucionais. Utilizou-se a Classificação II (explicitada anteriormente no Quadro 5) para a viabilização da análise estatística, chegando à seguinte quantidade de observações para cada um dos elementos, representada na Tabela 1:

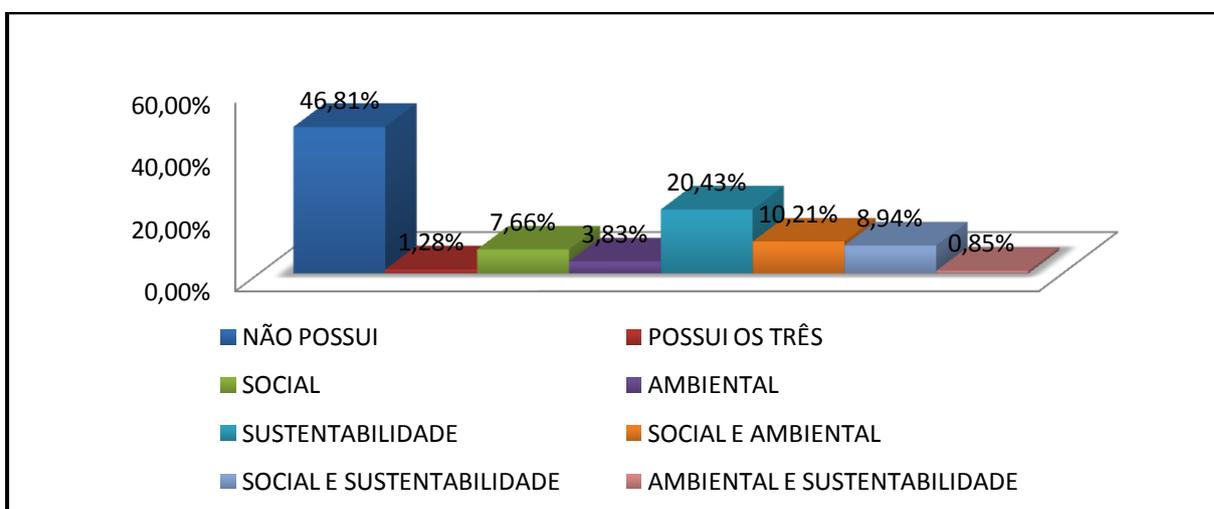
Tabela 1: Número de observações dos elementos nas missões institucionais

CLASSIFICAÇÃO	Nº DE OBSERVAÇÕES
NÃO POSSUI	110
POSSUI OS TRÊS	3
SOCIAL	18
AMBIENTAL	9
SUSTENTABILIDADE	48
SOCIAL E AMBIENTAL	24
SOCIAL E SUSTENTABILIDADE	21
AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE	2
TOTAL	235

Fonte: Elaborado pela autora.

A frequência destas observações é representada no Gráfico I, logo abaixo:

Gráfico 1: Frequência dos elementos nas missões institucionais



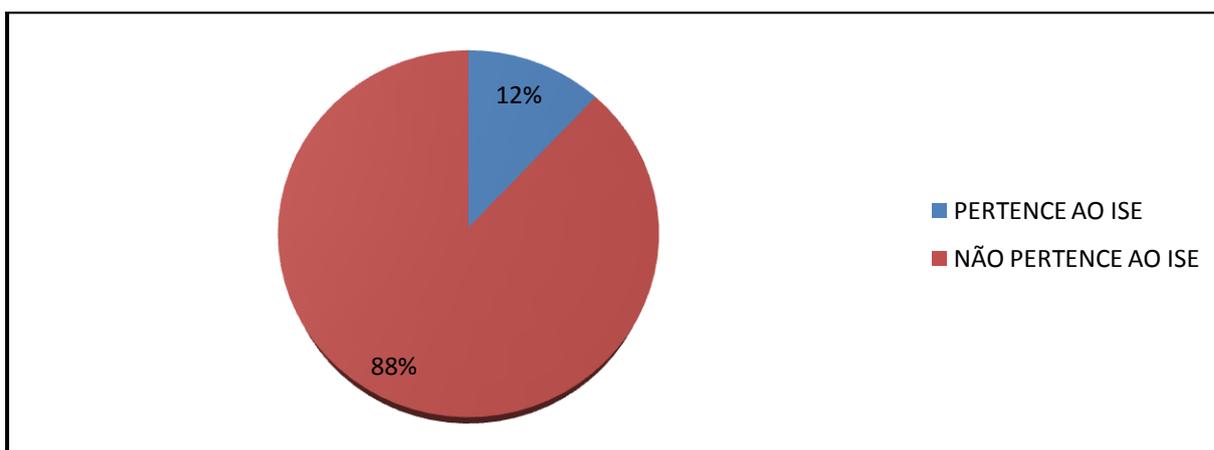
Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Gráfico 1, observa-se que quase a metade das companhias não possui elementos sócio-ambientais em sua missão institucional (46,81%), sendo que entre as que possuem, o elemento de maior representatividade é a sustentabilidade (com 20,43%), e o de menor representatividade é a combinação entre elementos ambientais e sustentabilidade (com 0,85%).

Fazendo uma correlação com outros trabalhos (MUSSOI, LUNKES e SILVA, 2011; TELES e LUNKES, 2011), percebe-se em seus resultados, que cerca de metade dos elementos identificados nas missões institucionais das empresas brasileiras, remetem-se a outros temas, como "Ênfase nos clientes", "Produtos e Serviços", "Retorno aos acionistas", "Menção aos colaboradores", etc. Porém, há uma representatividade significativa dos elementos ligados à responsabilidade sócio-ambiental, encontrada também na presente pesquisa.

Em relação às empresas pertencentes ao Índice de Sustentabilidade Empresarial, das 37 companhias listadas na BOVESPA, apenas 32 delas foram analisadas (cerca de 86,47%), pelo fato das demais não possuírem a missão institucional divulgada em seus *websites*. A representação das empresas pertencentes e não pertencentes ao ISE, em relação ao total de empresas analisadas, pode ser vista no Gráfico 2:

Gráfico 2: Empresas pertencentes e não pertencentes ao ISE



Fonte: Elaborado pela autora.

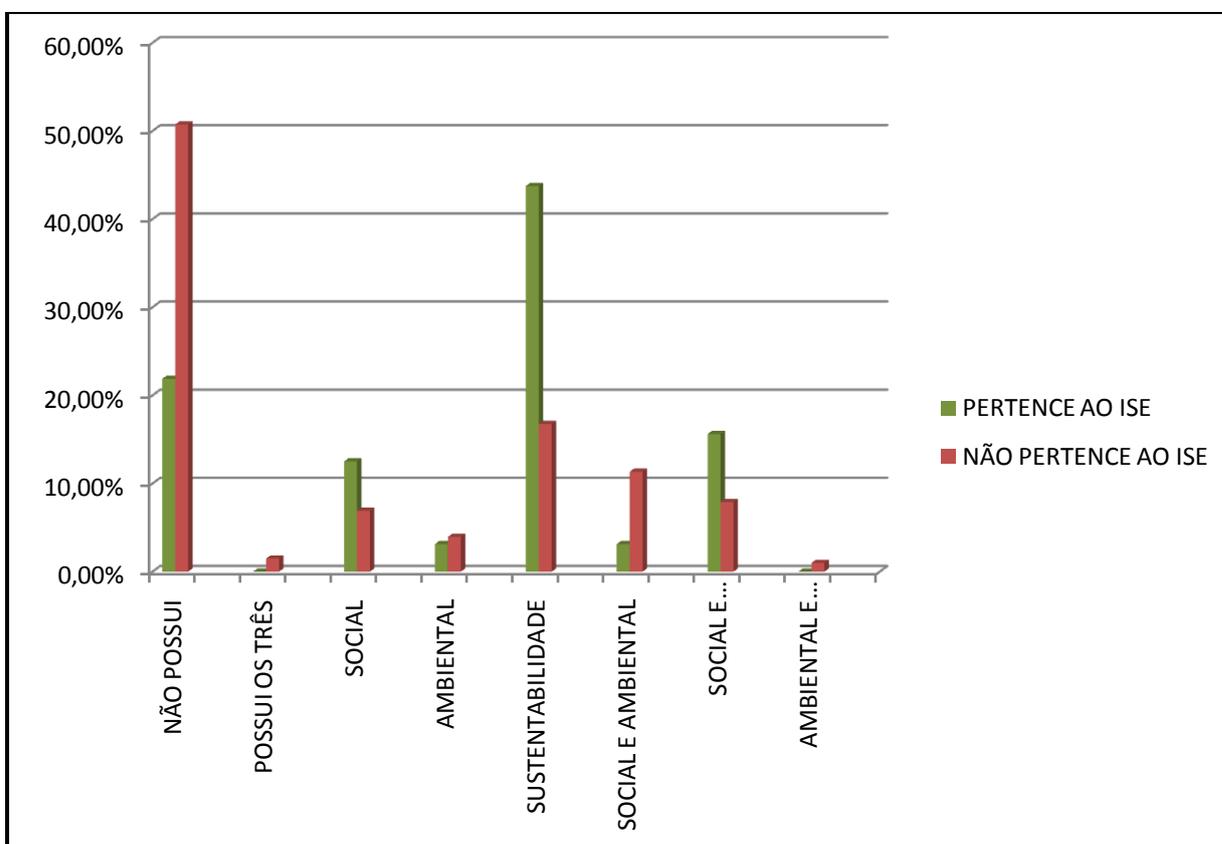
No que tange ao número de observações das empresas que pertencem e não pertencem ao ISE, e possuem ou não possuem determinado elemento, foi construída a Tabela 2, logo abaixo:

Tabela 2: Elementos presentes nas empresas pertencentes e não pertencentes ao ISE

CLASSIFICAÇÃO	ISE		TOTAL
	SIM	NÃO	
NÃO POSSUI	7	103	110
POSSUI OS TRÊS	0	3	3
SOCIAL	4	14	18
AMBIENTAL	1	8	9
SUSTENTABILIDADE	14	34	48
SOCIAL E AMBIENTAL	1	23	24
SOCIAL E SUSTENTABILIDADE	5	16	21
AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE	0	2	2
TOTAL	32	203	235

Fonte: Elaborado pela autora.

No tocante à correlação entre a empresa pertencer ou não ao Índice de Sustentabilidade Empresarial e possuir ou não a presença de elementos sócio-ambientais, foi construído o Gráfico 3, apresentado a seguir:

Gráfico 3: Elementos presentes nas missões x ISE

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Gráfico 3, pode-se depreender que, das empresas analisadas, a maioria das empresas que não possuem elementos sócio-ambientais em sua missão também não pertencem ao ISE. E em relação às companhias que possuem elementos relacionados à sustentabilidade, a maioria delas pertence ao ISE. Isto sugere uma possível relação entre a empresa possuir elementos sócio-ambientais em sua missão e pertencer ao Índice de Sustentabilidade Empresarial, embora apenas o teste estatístico possa comprovar que tal relação é de fato significativa.

Após coletados, classificados e analisados todos os dados, o próximo passo para alcançar o objetivo do trabalho foi verificar a existência de associação entre o fato de a companhia possuir elementos sócio-ambientais em sua missão institucional e o fato da mesma pertencer ao ISE. A hipótese testada foi: **empresas que possuem elementos sócio-ambientais nas suas missões são mais sustentáveis.**

O teste utilizado para a confirmação ou refutação da hipótese apresentada foi o Qui-Quadrado, que no caso deste trabalho, serviu para relacionar duas variáveis qualitativas através do método de Análise de Correspondência (ANACOR), e observar se existem diferenças significativas entre as mesmas. Segundo Fávero et. al (2009, p. 273):

A ANACOR utiliza o teste Qui-quadrado (para padronizar os valores das freqüências e formar a base para as associações. A partir de uma tabela de contingência, calculam-se as freqüências esperadas e o valor do Qui-quadrado para cada célula, considerando-se as diferenças entre as freqüências observadas e as esperadas. Assim, com as medidas padronizadas da associação, a ANACOR gera uma medida em distância e cria projeções ortogonais sobre as quais as categorias podem ser alocadas, de forma a representar o grau de associação dado pelas distâncias Qui-quadrado em um espaço dimensional. (FÁVERO et. al, 2009, p. 273).

Os resultados do teste, viabilizados pelo programa Stata_12®, são apresentados nas Tabelas 3 e 4:

Tabela 3: Estatística do Qui-quadrado

Número de Observações	235
Pearson Chi2 (7)	20,43
Prob > Chi2	0,0047
Inércia Total	0,0869
Número de Dimensões	1
Expl. Inércia (%)	100

Fonte: Adaptado de Stata_12®.

A Tabela 3 mostra que existe associação significativa entre as categorias, pelo fato de o p-valor ser bem menor do que 5%, caracterizando uma forte relação entre as variáveis, o que pode confirmar a hipótese descrita anteriormente.

Tabela 4: Estatísticas das categorias em normalização simétrica

Categorias	Global			Dimensão_1		
	Massa	Qualidade	%Inércia	Coord	Sqcoor	Contrib
MISSÃO						
NÃO POSSUI	0,468	1,000	0,241	0,389	1,000	0,241
POSSUI OS TRÊS	0,013	1,000	0,023	0,731	1,000	0,023
SOCIAL	0,077	1,000	0,055	-0,462	1,000	0,055
AMBIENTAL	0,038	1,000	0,002	0,135	1,000	0,002
SUSTENTABILIDADE	0,204	1,000	0,483	-0,835	1,000	0,483
SOCIAL E AMBIENTAL	0,102	1,000	0,089	0,507	1,000	0,089
SOCIAL E SUSTENTABILIDADE	0,089	1,000	0,091	-0,547	1,000	0,091
AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE	0,009	1,000	0,015	0,731	1,000	0,015
ISE						
NÃO	0,864	1,000	0,136	0,216	1,000	0,136
SIM	0,136	1,000	0,864	-1,368	1,000	0,864

Fonte: Adaptado de Stata_12®.

A Tabela 4 ilustra os resultados do teste através da normalização simétrica, que de acordo com Fávero et. al (2009, p. 281), é utilizada quando o objetivo é examinar as diferenças ou similaridades entre duas variáveis, pois há a distribuição simétrica da inércia pelos escores de linhas e colunas.

O total de 8 linhas (categorias da Missão) e 2 colunas (categorias do ISE) gerou apenas uma dimensão (eixo no gráfico), calculada pelo mínimo entre as linhas e as colunas menos um. Isto não possibilitou a representação gráfica através de um mapa perceptual, que exige o número mínimo de duas dimensões.

Os resultados mais significativos para o estudo, presentes na Tabela 4, podem ser explicados através dos valores da massa e da inércia. Segundo Fávero et. al (2009, p. 281), a massa é uma medida que representa o quanto do total de cada categoria está presente no estudo. O teste confirma o que foi representado anteriormente, onde a maior massa dos elementos da Missão é da categoria “Não possui”, e a menor massa é da categoria “Ambiental e Sustentabilidade”. E em relação ao ISE, a maior massa é de empresas não pertencentes ao ISE, e a menor é de empresas pertencentes.

Em relação à inércia, Fávero et. al (2009, p. 281), discorre que os maiores valores referem-se às características dominantes naquela dimensão. Analisando a Tabela 4, percebe-se que a categoria dominante dos elementos da Missão é a “Sustentabilidade” e a categoria de menor inércia é a “Ambiental”. Com relação ao ISE, assim como observado na massa, a maior inércia é de empresas não pertencentes ao ISE, e a menor é de empresas pertencentes.

A confirmação da hipótese por meio do teste estatístico, nas condições apresentadas neste trabalho, pode levar a indícios de que as empresas que possuem elementos sócio-ambientais em suas missões institucionais tendem a apresentar uma *performance* sócio-ambiental maior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi identificar se existe uma associação entre a presença de elementos sócio-ambientais nas missões e o fato da companhia pertencer ao Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA. Os resultados da estatística descritiva mostraram que a maioria das empresas que possuem um planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade pertencem ao ISE, o que induziu a confirmação da hipótese de que empresas que possuem elementos sócio-ambientais em sua missão são mais sustentáveis.

A concretização desta afirmação deu-se com a Análise de Correspondência (ANACOR), por meio do teste Qui-quadrado, que mostrou que existe uma forte associação entre as categorias elementos da missão e a categoria ISE.

Assim, confirma-se a importância da implantação da preocupação sócio-ambiental no planejamento estratégico das organizações, tendo em vista que este será o primeiro passo para que as mesmas tenham a consciência da grande responsabilidade que possuem em relação à este tema. É importante que esta consciência consolide-se a cada dia mais no âmbito empresarial, para que as organizações se tornem uma referência para a sociedade.

A pesquisa apresentou como limitação o fato de que um número considerável de empresas não possuem a missão divulgada em seus *websites*, o que impossibilitou a análise de uma amostra maior de companhias. Apesar disso, a amostra analisada tornou possível o alcance dos objetivos propostos pelo trabalho.

Cabe sugerir que pesquisas futuras sejam feitas, incorporando à análise feita neste trabalho a classificação das empresas por tamanho, rentabilidade, setor de atuação, nível de governança corporativa, o que pode resultar em mais associações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, F. A. S.; KRUGLIANSKAS, I.; GUIMARÃES, A. T. R. *Estratégia empresarial e o eonegocio: uma visão prospectiva sobre a produção sustentável*. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 15º, 2008. Anais... São Paulo: UNESP, 2008. Disponível em:

<http://www.simpep.feb.unesp.br/abrir_arquivo_pdf.php?tipo=artigo&evento=2&art=87&cad=875&opcao=com_id>. Acesso em: 20 nov. 2012.

ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. 2nd ed. USA: Down Jones Irwin, 1980.

ARAÚJO, G. C. et. al. *O processo de certificação das normas internacionalmente reconhecidas: um caminho para a sustentabilidade empresarial?* In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10º, 2007. Anais... São Paulo: USP, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/488.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

BACHA, M. L.; SANTOS, J.; SCHAUN, A. *Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade*. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7º, 2010. Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/31_cons%20teor%20bacha.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2012.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. *Planejamento estratégico organizacional*. Revista Eletrônica de Contabilidade - Curso de Ciências Contábeis UFSM, Rio Grande do Sul, v. 4, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

BART, C. K. *Sex, lies, and mission statement*. Business Horizons, v. 40, n. 6, p. 9-18, nov./dec.1997a. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90062-8)>. Acesso em: 26 abr. 2013.

BARTKUS, B.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. R. *A comparison of the quality of European, Japanese and U.S. mission statements: acontent analysis*. European Management Journal, v. 22, n. 4, p. 393-401, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2004.06.013>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOVESPA. *Metodologia do ISE*. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Metodologia-ISE.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

BOVESPA. *O valor do ISE: principais estudos e a perspectiva dos investidores*. São Paulo: GVces, 2012. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/O-Valor-do-ISE.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

BUSCH, S. E.; RIBEIRO, H. *Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos*. InterfacEHS: Revista de Gestão Integrada de Saúde do Trabalho e Meio Ambiente, São Paulo, v. 4, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.sp.senac.br/index.php/ITF/article/view/33/64>>. Acesso em: 11 dez. 2012.

CABESTRÉ, S. A.; GRAZIADEI, T. M.; FILHO, P. P. *Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos*. CONEXÃO – Comunicação e Cultura, Rio Grande do Sul, v. 7, n. 20, p.39-58, 2008. Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/151/142>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

CALLENBACH, E. et. al. *Gerenciamento ecológico: guia do Instituto Elmwood de auditoria ecológica e negócios sustentáveis*. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

CARIDADE, A. V. S. *Estratégias corporativas para a sustentabilidade: estudos de caso múltiplos*. 2012, 179 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20082012-185806/pt-br.php>>. Acesso em 11 dez. 2012.

CORAL, E.; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. M. *Sustentabilidade corporativa e os modelos de planejamento estratégico: uma equação não resolvida*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 1º, 2003. Anais... Paraná: ANPAD, 2003. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/3ES75.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2013.

CUSTÓDIO, I. *A formulação da missão, políticas, objetivos e estratégias na administração estratégica: um exemplo aplicado a uma empresa estatal ferroviária*. RAUSP – Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 21, n. 1, 1986. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=725>. Acesso em: 12 jan. 2013.

DALMORO, M. *A visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas*. RGO – Revista de Gestão Organizacional, Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 87-104, 2009. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/139/153>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

DRUCKER, P. *Administração: responsabilidades, tarefas, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975.

EPSTEIN, M. J.; ELKINGTON, J.; LEONARD, H. B. *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008.

FÁVERO, L. P. et. al. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIGUEIREDO, G. N.; VINHAS, F. D.; MAÑAS, A. V. *Responsabilidade social empresarial dentro do planejamento estratégico: realidade ou utopia de uma organização*. RAU: Revista de Administração da UNIMEP, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 105-123, 2010. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/160/420>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

FINCH, N. *The emergence of CSR and sustainability indices*. Allied Academies International Conference, New Orleans, v. 11, n. 1, p. 19-23, 2006. Disponível em: <http://sbaer.uca.edu/research/allied/2006-neworleans/accounting_and_financial/7.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2013.

GRAY, R.; BEBBINGTON, J. *Accounting for the environment*. 2nd ed. London: Sage, 2001.

IIRC. *Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century*. Disponível em: <<http://www.theiirc.org/resources-2/framework-development/discussion-paper/>>. Acesso em: 14 dez. 2012.

JÚNIOR, S. F. G.; GOMES, A. R. *As vantagens da sustentabilidade empresarial*. Revista INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, Rio Grande do Sul, v. 2, n. 6, p. 62-71, 2010. Disponível em: <http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Agost/286-787-1-PB.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2013.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. *Strategy: a view from the top. An executive perspective*. New Jersey: Prentice-Hall, 2006.

LORENZETTI, D. H.; CRUZ, R. M.; RICIOLI, S. *Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador*. Revista de Pós-Graduação da UNIFIEO, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 36-57, 2008. Disponível em: <<http://intranet.unifieo.br/legado/edificio/index.php/posgraduacao/article/viewFile/218/291>>. Acesso em 20 nov. 2012.

MARCONDES, A. W.; BACARJI, C. D. *ISE: Sustentabilidade no mercado de capitais*. São Paulo: Report, 2010. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Livro-ISE.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

MULLANE, J. V. *The mission statement is a strategic tool: when used properly*. Management Decision, London, v. 40, n. 5/6, p. 448-55, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865314&show=abstract>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

MUNCK, L.; DIAS, B. G.; SOUZA, R. B. *Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de uma ferramenta de análise de ecoeficiência*. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 14º, 2011. Anais... São Paulo: FGV, 2011. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00029_PCN96454.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2012.

MUSSOI, A.; LUNKES, R. J.; SILVA, R. V. *Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto*. REGE – Revista de Gestão, São Paulo, v. 18, n. 3, 2011. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1076.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

OLIVEIRA, A. C. et. al. *Alinhamento da estratégia para a sustentabilidade com as competências essenciais: uma revisão bibliográfica*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 1º, 2011. Anais... Paraná: APREPRO, 2011. Disponível em:

<<http://www.aprepro.org.br/conbrepro/2011/anais/artigos/Engenharia%20de%20producao%20sustentabilidade%20e%20responsabilidade%20social/Sustentabilidade%20e%20sistema%20de%20indicadores/A200.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2012.

PEARCE II, J. A. *The company mission as a strategic tool*. Sloan Management, USA, v. 23, n. 3, p. 15-24, 1982. Disponível em: <<http://legacy.library.ucsf.edu/tid/mbz45e00/pdf;jsessionid=487FC85E7BE3E2F810A7172B6F148385.tobacco03>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

PIMENTA, D. P.; CRUZ, A. F.; PORTO, R. B. *Quão sustentáveis são as práticas de sustentabilidade empresariais? Um estudo econométrico com indicadores financeiros de empresas atuantes no Brasil*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 6º, 2013. Anais... Rio Grande do Sul: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/3Es85.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013.

RAIBORN, C. A.; JOYNER, B. E. *Substantiate environmental practice through environmental reporting, mission and strategy*. In: KARIM, K. E.; RUTLEDGE, R. W. Environmental disclosure practices and financial performance. First ed. USA: Praeger, 2004.

SALGADO, V. G. *Proposta de indicadores de ecoeficiência para o transporte de gás natural*. 2004, 248 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Energéticas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2004. Disponível em: <<http://www.ppe.ufrj.br/ppe/production/tesis/vgullo.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, A. J. H.; JÚNIOR, I. F.; CASTRO, M. *Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras*. In: Seminário de Gestão de Negócios, 2º, 2005. Anais... Paraná: FAE - CENTRO UNIVERSITÁRIO, 2005. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_14.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2013.

SOUSA, A. C. C. *Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial*. 2006, 230 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Energéticas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: <<http://www.ppe.ufrj.br/ppe/production/tesis/sousacc.pdf>>. Acesso em 11 dez. 2012.

SWARBROOKE, J. *Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental*. Tradução: Margarete Dias Pulido. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2000.

TELES, J.; LUNKES, R. J. *Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto do Brasil*. In: CONGRESSO ANPCONT, 5º, 2011. Anais... Espírito Santo: ANPCONT, 2011. Disponível em: <<https://www.furb.br/especiais/download/566577-564594/294-2.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2012.

TEODÓSIO, A. S. S.; BARBIERI, J. C.; CSILLAG, J. M. *Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental*. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 5, n. 1, p. 37-49, 2006. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/95/1323>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

VASCONCELLOS FILHO, P. *Planejamento e controle empresarial: uma abordagem sistêmica*. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. S. *Sustentabilidade e contabilidade*. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 1, n. 11, p. 187-206, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2009v6n11p187/11610>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

VELLANI, C. L. *A ciência contábil e a eco-eficiência dos negócios*. 2007, 139 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) –Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-20072007-155514/pt-br.php>>. Acesso em 12 jan. 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Lista das companhias analisadas

Abril Educação S.A.	Grazziotin S.A.
AES Elpa S.A.	Grendene S.A.
AES Tietê S.A.	Grucai Participações S.A.
Afluenta Geração de Energia Elétrica S.A.	Guararapes Confeccões S.A.
Afluenta Transmissão de Energia Elétrica S.A.	Haga S.A.
AgrencoLtda	Harpia Ômega Participações S.A.
Alfa Holdings S.A.	Helbor Empreendimentos S.A.
Aliansce Shopping Centers S.A.	Hércules S.A.
All América Latina Logística S.A.	HopiHari S.A.
All Ore Mineração S.A.	Hotéis Othon S.A.
Alpargatas S.A.	Hrt Participações em Petróleo S.A.
Amil Participações S.A.	Hypermarcas S.A.
Ampla Energia e Serviços S.A.	Ideiasnet S.A.
Andrade Gutierrez Concessões S.A.	Igb Eletrônica S.A.
Anhanguera Educacional Participações S.A.	Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.
Arezzo Indústria e Comércio S.A.	Indústrias J B Duarte S.A.
Arteris S.A.	Indústrias Romi S.A.
Autometal S.A.	Inepar S.A.
Azevedo e Travassos S.A.	Inepar Telecomunicações S.A.
B2W - Companhia Global do Varejo	International Meal Company Holdings S.A.
Bahema S.A.	Investimentos Bemge S.A.
Banco Abc Brasil S.A.	Iochpe Maxion S.A.
Banco Alfa de Investimentos S.A.	Itaitinga Participações S.A.
Banco Amazônia S.A.	Itaú Unibanco Holding S.A.
Banco Bradesco S.A.	Itausa Investimentos Itaú S.A.
Banco Btg Pactual S.A.	Itautec S.A.
Banco Daycoval S.A.	Jbs S.A.
Banco do Brasil S.A.	Jereissat Telecom S.A.
Banco Estado de Sergipe S.A.	Jereissati Participações S.A.
Banco Estado do Pará S.A.	Jhsf Participações S.A.
Banco Estado do Rio Grande do Sul S.A.	João Fortes Engenharia S.A.
Banco Industrial e Comercial S.A.	Josapar - Joaquim Oliveira S.A.
Banco Indusval S.A.	JSL S.A.
Banco Mercantil de Investimentos S.A.	Karsten S.A.
Banco Mercantil do Brasil S.A.	Kepler Weber S.A.
Banco Nordeste do Brasil S.A.	Klabin S.A.
Banco Panamericano S.A.	Kroton Educacional S.A.
Banco Pine S.A.	LaepInvestmentsLtda

Banco Santander (Brasil) S.A.	Lark S.A.
Banco Sofisa S.A.	Light S.A.
Banestes S.A.	Litel Participações S.A.
Bardella S.A.	LlxLogpística S.A.
Battistella Administração e Participações S.A.	Localiza Rent a Car S.A.
Baumer S.A.	Log-In Logística Intermodal S.A.
Bematech S.A.	Lojas Americanas S.A.
Bhg S.A.	Lojas Hering S.A.
Bicicletas Monark S.A.	Lojas Renner S.A.
Biommm S.A.	Lps Brasil - Consultoria de Imóveis S.A.
Bmfbovespa S.A.	Lupatech S.A.
Bombril S.A.	M G Poliéster S.A.
BrMalls Participações S.A.	M. Dias Branco S.A.
BrProperties S.A.	Magazine Luiza S.A.
Bradespar S.A.	Magnesita Refratários S.A.
Brasil Brokers Participações S.A.	Mahle-Metal Leve S.A.
Brasil Insurance Participações e Adm. S.A.	Mangels Industrial S.A.
Brasilagro - Cia Brasileira de Prop. Agrícolas	Manufatura de Brinquedos Estrela S.A.
Braskem S.A.	Marcopolo S.A.
Brasmotor S.A.	Marfrig Alimentos S.A.
Brazil Pharma S.A.	Marisa Lojas S.A.
Brb Banco de Brasília S.A.	Mendes Júnior Engenharia S.A.
Brf - Brasil Foods S.A.	Mercantil do Brasil Financeira S.A.
Brookfield Incorporações S.A.	MetalFrioSolutions S.A.
Btg Pactual ParticipationsLtda	Metalgráfica Iguazu S.A.
Buettner S.A.	Metalúrgica Duque S.A.
Café Solúvel Brasília S.A.	Metalúrgica Gerdau S.A.
Cambuci S.A.	Metalúrgica Riosulense S.A.
CCR S.A.	Metisa Metalúrgica Timboense S.A.
Ccx Carvão da Colômbia S.A.	Millennium Inorganic Chemicals Br S.A.
Celulose Irani S.A.	Mills Estruturas e Serviços de Engenharia S.A.
Cemepe Investimentos S.A.	Minasmáquinas S.A.
Cemig Distribuição S.A.	Minerva S.A.
CentennialAsset Participações Minas-Rio S.A.	Minupar Participações S.A.
Centrais Elétricas Brasileiras S.A.	Mmx Mineração e Metálicos S.A.
Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.	Monteiro Aranha S.A.
Centrais Elétricas do Pará S.A.	Mpx Energia S.A.
Centrais Elétricas Matogrossenses	MRV Engenharia e Participações S.A.
Cerâmica Chiarelli S.A.	Multiplan - Empreendimentos Imobiliários S.A.
Cetip S.A.	Multiplus S.A.
Cia Bebidas das Américas – Ambev	Mundial S.A.
Cia Brasileira de Distribuição	Nadir Figueiredo Indústria e Comércio S.A.

Cia Cacique de Café Solúvel	Natura Cosméticos S.A.
Cia Catarinense de Águas e Saneamento	Neoenergia S.A.
Cia Celg de Participações	Net Serviços de Comunicação S.A.
Cia de Eletricidade do Estado da Bahia	Nordon Indústrias Metalúrgicas S.A.
Cia de Fiação de Tecidos Cedro Cachoeira	Nutriplant Indústria e Comércio S.A.
Cia de Gás de São Paulo	Odontoprev S.A.
Cia de Locação das Américas	OGX Petróleo e Gás Participações S.A.
Cia de Participações Aliança da Bahia	Oi S.A.
Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo	OSX Brasil S.A.
Cia de Saneamento de Minas Gerais	Panatlântica S.A.
Cia de Saneamento do Paraná	Paraná Banco S.A.
Cia de Seguros Aliança da Bahia	Parapanema S.A.
Cia de Tecidos do Norte de Minas	PDG Realty S.A.
Cia de Tecidos Santanense	Petróleo Brasileiro S.A.
Cia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista	Petropar S.A.
Cia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro	Pettenati S.A.
Cia Docas de Imbituba	Plascar Participações Industriais S.A.
Cia Energética de Brasília	Polpar S.A.
Cia Energética de Pernambuco	Porto Seguro S.A.
Cia Energética de São Paulo	Portobello S.A.
Cia Energética do Maranhão	Positivo Informática S.A.
Cia Energética do Rio Grande do Norte	Pró Metalúrgica S.A.
Cia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica	Profarma Distrib. de Produtos Farmacêuticos S.A.
Cia Estadual de Ger. e Transm. de Energia Elétrica	QgepParticipações S.A.
Cia Ferro Ligas da Bahia	Qualicorp S.A.
Cia Habitasul de Participações	Raia Drogasil S.A.
Cia Hering	Randon S.A.
Cia Iguaçú de Café Solúvel	Rasip Agro Pastoral S.A.
Cia Industrial Cataguases	Recrusul S.A.
Cia Industrial Schlosser S.A.	Rede Energia S.A.
Cia Melhoramentos de São Paulo	Redentor Energia S.A.
Cia Paranaense de Energia	Refinaria de Petróleos Manguinhos S.A.
Cia Providência Indústria e Comércio	Renar Macas S.A.
Cia Siderúrgica Nacional	Renova Energia S.A.
Cielo S.A.	Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.
Cims S.A.	RjcpEquity S.A.
Clarion S.A.	Rodobens Negócios Imobiliários S.A.
Cobrasma S.A.	Rossi Residencial S.A.
Companhia Energética do Ceará	Sam Indústrias S.A.
Conservas Oderich S.A.	Sansuy S.A.
Consórcio Alfa de Administração S.A.	Santos Brasil Participações S.A.
Construtora Adolpho Lindenberg S.A.	São Carlos Empreendimentos e Participações S.A.

Construtora Beter S.A.	São Martinho S.A.
Construtora Lix da Cunha S.A.	São Paulo Turismo S.A.
Construtora Sultepa S.A.	Saraiva S.A.
Contax Participações S.A.	Sauípe S.A.
Corrêa Ribeiro S.A.	Schulz S.A.
CosanLimited	Sênior Solution S.A.
Cosan S.A.	Sergen Serviços Gerais de Engenharia S.A.
Costa Pinto S.A.	Siderúrgica J.L. Alipert S.A.
Cpfl Energia S.A.	SLC Agrícola S.A.
Cr2 Empreendimentos Imobiliários S.A.	Sonae Sierra Brasil S.A.
Cremer S.A.	Sondotécnica Engenharia de Solos S.A.
CsuCardsystem S.A.	Souza Cruz S.A.
Cyrela Brazil Realty S.A.	Springer S.A.
Cyrela Comercial Property S.A.	Springs Global Participações S.A.
Desenvix Energias Renováveis S.A.	Sul América S.A.
Dhb Indústria e Comércio S.A.	Suzano Holding S.A.
Diagnósticos da América S.A.	Suzano Papel e Celulose S.A.
Dimed S.A.	T4f Entretenimento S.A.
Direcional Engenharia S.A.	Tarpon Investimentos S.A.
Docas Investimentos S.A.	TecToy S.A.
Dohler S.A.	Tecblu Tecelagem Blumenau S.A.
Dtcom - Direct to Company S.A.	Technos S.A.
Dufry A.G.	Tecnisa S.A.
Duke Energy International Ger. Paranapanema S.A.	Tecnosolo Engenharia S.A.
Duratex S.A.	Tegma Gestão Logística S.A.
Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A.	Teka - Tecelagem Kuenhrich S.A.
Edp - Energias do Brasil S.A.	Tekno S.A.
Electro Aço Altona S.A.	Telecomunicações Brasileiras S.A.
Elekeiroz S.A.	Telefônica Brasil S.A.
Elektro - Eletricidade e Serviços S.A.	Tempo Participações S.A.
Eletrobrás Participações S.A.	Tereos Internacional S.A.
Eletropaulo Metrop. Eletricidade de São Paulo S.A.	TextilRenauxview S.A.
Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A.	Tim Participações S.A.
Embraer S.A.	Totvs S.A.
Embratel Participações S.A.	Tpi - Triunfo Participações e Investimentos S.A.
Empresa Nacional de Com. Réd. e Part. S.A.	Tractebel Energia S.A.
Energisa S.A.	Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A.
Equatorial Energia S.A.	Trevisa Investimentos S.A.
Estácio Participações S.A.	Trisul S.A.
Eternit S.A.	Tupy S.A.
Eucatex S.A.	Ultrapar Participações S.A.
Even Construtora e Incorporadora S.A.	Unicasa Indústria de Móveis S.A.

Excelsior Alimentos S.A.	Unipar Participações S.A.
EzTec Empreendimentos e Participações S.A.	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.
Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A.	Vale S.A.
Fertilizantes Heringer S.A.	Valid Sol. e Serv. de Seg. em Meios de Pag. S.A.
Fiação Tecelagem São José S.A.	Vanguarda Agro S.A.
Fibam Companhia Industrial	Via Varejo S.A.
Fibria Celulose S.A.	Vicunha Têxtil S.A.
Financeira Alfa S.A.	Vigor Alimentos S.A.
Finansinos S.A.	Viver Incorporadora e Construtora S.A.
Fleury S.A.	Vulcabrás/Azaléia S.A.
Forjas Taurus S.A.	Weg S.A.
Fras-Le S.A.	Wembley Sociedade Anônima
Gafisa S.A.	Wetzel S.A.
General Shopping Brasil S.A.	Whirlpool S.A.
Gerdau S.A.	Wiest S.A.
Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	Wilson Sons Ltda
GpInvestmentsLtda	Wlm - Indústria e Comércio S.A.
Gpc Participações S.A.	TOTAL: 363 COMPANHIAS

Fonte: Economática@.