

## **FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA GRANDE EMPRESA**

CORPORATE SUSTAINABILITY MEASUREMENT TOOLS: A CASE STUDY IN A LARGE COMPANY

André Luiz **ROMANO**

Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente – Centro Univ. de Araraquara (UNIARA)  
Doutorando – Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)  
andreromano1973@hotmail.com

José Luís Garcia **HERMOSILLA**

Doutor em Eng. Mecânica – Universidade de São Paulo, Docente do Centro Univ. de Araraquara (UNIARA)  
jlghemosilla@hotmail.com

Ethel Cristina Chiari **DA SILVA**

Doutora em Eng. Mecânica – Universidade de São Paulo, Docente do Centro Univ. de Araraquara (UNIARA)  
e-chiari@uol.com.br

### **Resumo**

Este trabalho apresenta a síntese de uma pesquisa de mestrado realizada no âmbito da teoria do desenvolvimento sustentável. O foco do estudo foi a análise da Sustentabilidade Corporativa por intermédio do investimento em práticas socioambientais como elemento gerador de retorno financeiro para o negócio. Para o desenvolvimento do trabalho fez-se uma ampla revisão bibliográfica e o desenvolvimento de um estudo de caso em uma empresa produtora de material de escritório. Na empresa se avaliaram os principais indicadores de gestão socioambiental e certificações e, adicionalmente, o alinhamento das ações da empresa em relação à matriz de evidências e sustentabilidade. Foram feitas entrevistas com responsáveis pela gestão socioambiental na empresa, através das quais se buscou o entendimento da diferença de percepção existente entre eles. A pesquisa concluiu que: a empresa demonstra motivação, esforço, capacidade e alinhamento organizacional; porém, não mensura completamente os impactos das ações socioambientais nos resultados financeiros. **Palavras-chave:** Indicadores de Sustentabilidade – Sustentabilidade Corporativa – Gestão de Negócios.

### **Abstract**

This paper presents a synthesis of a Master's Degree research conducted in the sphere of Sustainable Development Theory. The focus of the study was the analysis of Corporate Sustainability through investment in social and environmental practices as an element that generates financial return for business. A broad bibliographic review was carried out, and a case study was developed at an enterprise that produces office supplies. In the company, the key indicators of social and environmental management and the certifications were evaluated, as well as the alignment of the company's activities with the evidence and sustainability matrix. Interviews were performed with people responsible for the company's social and environmental management, and through these interviews the study sought to understand the difference in perception between respondents. The research concluded that: the company demonstrates motivation, effort, ability and organizational alignment; however, it does not measure completely the impacts of social and environmental actions on the financial results. **Keywords:** Sustainability Indicators - Corporate Sustainability - Business Management.

## Introdução

Nos últimos trinta anos, o tema do desenvolvimento sustentável ganhou destaque no cenário mundial e, apesar da falta de consenso sobre o que seja exatamente sustentabilidade, a questão referente à necessidade da redução da poluição ambiental, dos desperdícios de recursos e do índice de pobreza do mundo apresenta algum alinhamento. A exigência por práticas mais responsáveis de negócios como subproduto das questões inerentes à sustentabilidade tem pressionado o segmento empresarial, que tem buscado internalizar custos socioambientais, até então considerados externalidades do negócio.

Segundo Romano (2010), a evolução da sustentabilidade no ambiente empresarial vem delineando uma nova fronteira para o conhecimento denominada Sustentabilidade Corporativa, apoiada em três pilares: as dimensões econômica, ambiental e social. Entre os desafios que se têm apresentado em face desse novo contorno estratégico socioeconômico e ambiental das organizações, a mensuração da sustentabilidade no ambiente corporativo é uma das merecedoras de maior atenção, exigindo de sua tratativa alinhamento estratégico com a

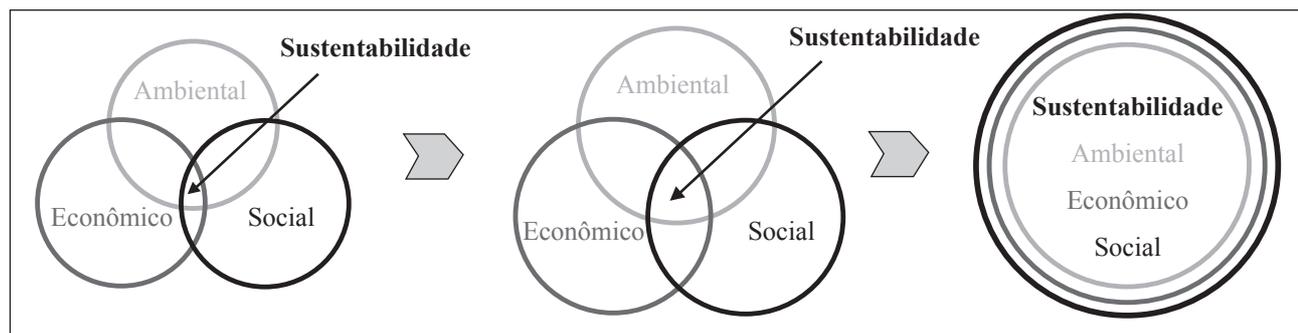
organização, considerando os aspectos legais, mercadológicos e socioambientais.

A evolução do tema, em função de sua profunda relação com a sociedade, repercute de igual maneira no meio empresarial. A sustentabilidade corporativa, ou abordagem *Triple Bottom Line* (TBL), segundo Elkington (2001), busca a integração dos pilares anteriormente citados.

## 1 Formulação do problema

A preocupação crescente com relação às questões ambientais e sua internalização por parte do segmento empresarial passaram a exigir respostas da sociedade científica. Elkington (2001) desenvolveu em 1997 a relação que busca responder o envolvimento das variáveis socioeconômica e ambiental, conhecida como *Triple Bottom Line*, por intermédio do que o autor chamou de ação orientada para a sustentabilidade. A busca paulatina pela integração dos aspectos econômicos, social e ambiental proporcionaria a internalização de práticas sustentáveis tanto no curto quanto no longo prazo, evoluindo para a sustentabilidade corporativa, conforme demonstrado pela Figura 1.

**Figura 1** - Alinhamento dos pilares da sustentabilidade corporativa



Fonte: Adaptado de Elkington (2001).

Para Elkington (2001), as empresas que buscam por esse alinhamento têm maiores probabilidades de resultados futuros melhores por acreditarem que, nesse futuro, o mercado consumidor terá um grau mais elevado de consciência socioambiental, assim como maior exigência por informações

a respeito do impacto econômico, social e ambiental de suas opções de compra.

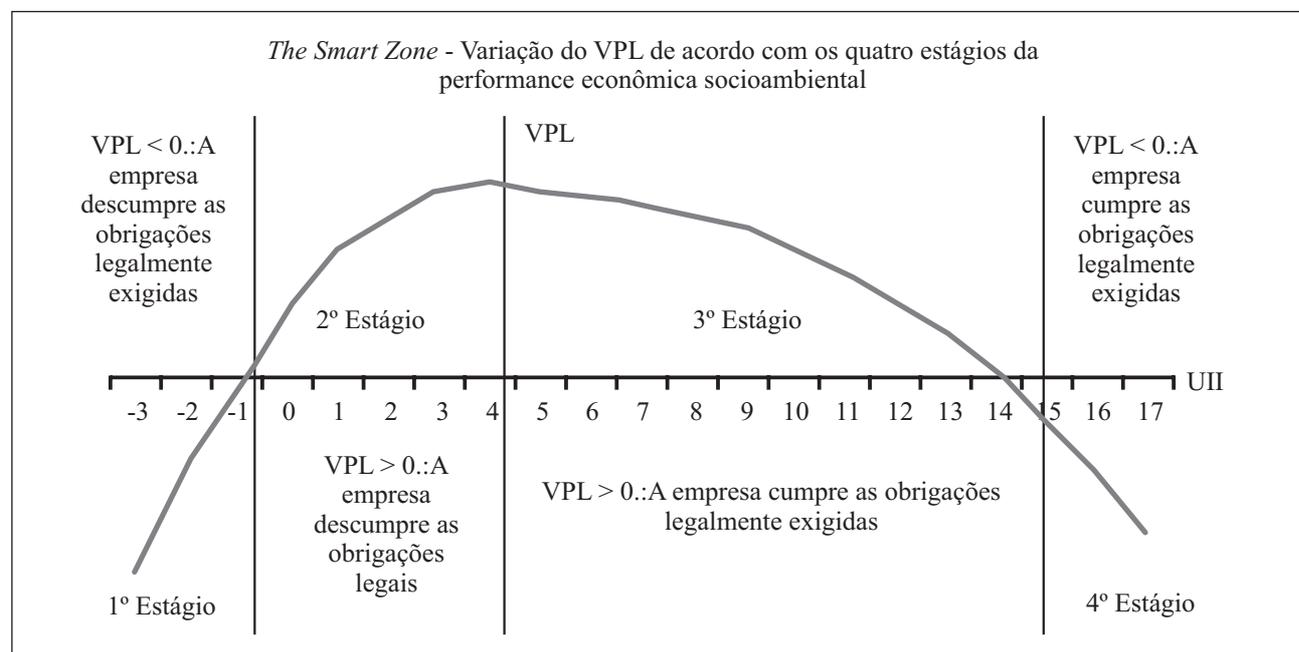
De acordo com Savitz (2006, p.13), “o *Triple Bottom Line* captura a essência da sustentabilidade por mensurar o impacto das

atividades de uma organização no mundo. Um TBL positivo reflete aumento no valor da organização”. No entanto, um desafio imposto ao processo é a integração entre as variáveis e a organização em si, devendo contar com a governança corporativa para uma participação mais transparente e maior redução de conflitos entre as diversas partes interessadas.

De acordo com os estudos de Salzman et al. (2003), a empresa que optar pelo caminho do

TBL passará por um processo de adaptação, no qual se apresenta a relação entre desempenho econômico e socioambiental. Com esse conceito de adaptação é possível, por meio de uma análise do Valor Presente Líquido (VPL), apontar retornos econômicos em 4 estágios distintos, de acordo com o engajamento da empresa conforme figura 2. Esses estágios são compostos de unidades incrementais de investimento (UII).

**Figura 2** - Adaptação – *The smart zone*



Fonte: Salzman et al., 2003.

Para entendimento do conceito de Valor Presente Líquido (VPL) associado ao conceito de sustentabilidade corporativa, é preciso recorrer a Gitman (1997). Por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de análise de investimentos. Este tipo de técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa de juros específica. O valor presente líquido (VPL) também é conhecido como valor atual líquido ou método do valor atual; é uma fórmula matemático-financeira para determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de

juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Corresponde, basicamente, ao cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estariam valendo atualmente.

Usando esse método, um projeto de investimento potencial deve ser empreendido se o valor presente de todas as entradas de caixa menos o valor presente de todas as saídas de caixa (que iguala o valor presente líquido) for maior que zero. Se o VPL for igual a zero, o investimento é indiferente, pois o valor presente das entradas é igual ao valor presente das saídas de caixa; se o VPL for menor do que zero, significa que o investimento não é economicamente atrativo,

já que o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa. No caso do modelo de Salzman (2003), conforme figura 2, no primeiro estágio, a empresa está atuando com o descumprimento das obrigações legais na dimensão ambiental e social, ou seja, não pagando os direitos trabalhistas e nem incorporando melhores práticas de benefício aos colaboradores. Ao atuar nesse espaço, a empresa estará sujeita aos impactos econômicos negativos, por conta de multas e de uma imagem não atrativa por parte da sociedade. Em função dessas questões, o estágio em consideração resulta para a empresa em um VPL negativo.

O segundo estágio, denominado por Salzman et al. (2003) de *smart zone*, representa a fase na qual as organizações passam a reagir às exigências do meio na forma de cumprimento legal de suas obrigações. A expectativa financeira é que, com a priorização de projetos que estejam vinculados a sua estratégia e tenham um cunho socioambiental, haja acréscimo no valor do VPL. Com esses acréscimos contínuos, a empresa chega ao terceiro estágio, no qual passa a obter retornos decrescentes de VPL em função dos investimentos baseados nas questões ambientais e sociais.

Ouchi (2006) argumenta que o segundo estágio indica a *smart zone*, no qual as ações socioambientais geram VPL positivo. O terceiro estágio aponta em que investimentos marginais nas dimensões ambientais e sociais têm VPL negativo e provocam redução do VPL gerado na *smart zone*. Já a quarta região apresenta a situação na qual a empresa atua com base na filantropia, já que seu desempenho socioambiental gera VPL negativo, reduzindo seu valor. Essa característica é explicada em função do comprometimento financeiro sofrido pelo retorno devido aos valores substanciais investidos em projetos socioambientais.

Atingir a sustentabilidade corporativa exige da empresa um processo de adequação ao mundo moderno: deve vincular em linhas gerais o seu

interesse original e satisfazer os acionistas no atendimento de seus lucros. Entretanto, deve também atender aos interesses dos *stakeholders*, de modo que suas atividades beneficiem a todas as partes interessadas, sem deixar de atender as exigências legais ou fazer assistencialismo. Para isso, torna-se fundamental o entendimento do que se tem chamado de visão de tríplice resultado, considerando a integração das dimensões social, ambiental e econômica.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 As dimensões da sustentabilidade corporativa

A sustentabilidade corporativa é mensurada considerando as três dimensões básicas, que são a econômica, a social e a ambiental. Buscou-se a construção de uma análise demonstrativa da abrangência e dos aspectos envolvidos em cada dimensão especificamente. Segundo Bellen (2005), os indicadores de sustentabilidade auxiliam na tomada de decisão e na avaliação do desempenho em relação aos objetivos de desenvolvimento sustentável. Os indicadores de sustentabilidade são representados em três dimensões:

- i. A dimensão econômica está relacionada aos impactos da empresa sobre as condições econômicas dos seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em âmbito local, nacional e global nos quais a empresa atua. Os indicadores considerados nessa dimensão estão representados basicamente em duas categorias, que são o fluxo de capital entre diferentes *stakeholders* e os impactos econômicos da empresa sobre a sociedade como um todo. O desempenho financeiro é fundamental para compreender uma empresa e sua própria sustentabilidade. Entretanto, essas informações já são normalmente relatadas nas demonstrações financeiras, sendo algo conhecido no ambiente empresarial. O que nem sempre é informado, apesar de desejado por usuários de relatórios

de sustentabilidade, é a contribuição da empresa para a sustentabilidade de um sistema econômico abrangente;

ii. A dimensão ambiental da sustentabilidade refere-se aos impactos da empresa sobre sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado a insumos, sejam materiais, energia, água e a produção, no que se refere a emissões, efluentes, resíduos. Para Hawken, Lovins e Lovins (1999), ao se minimizar o desperdício, a empresa terá uma série de eventos e processos responsáveis pela formação de uma base de inovações nos seus processos. Como resultado final, esses eventos conduzirão aos sistemas biológicos, a esfera da vida da qual provém toda prosperidade. Entrando na pauta de discussões na década de 60, a dimensão ambiental funcionou como elemento de impulso do debate sobre o desenvolvimento sustentável e, em seguida, da sustentabilidade corporativa. Salzmann et al. (2003) mostraram que, tanto no campo teórico como no prático, a dimensão ambiental se desenvolveu pelo menos 10 anos antes da dimensão social, podendo isso ser constatado pela disseminação dos sistemas de gestão e de certificações ambientais;

iii. A dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da empresa nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores de desempenho social identificam aspectos de desempenho fundamentais referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. De acordo com o Ethos (2003), o movimento da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil vem crescendo devido ao retorno que proporciona – em termos de reconhecimento de imagem ou melhores condições de competir no mercado, contribuindo substancialmente para o futuro da sociedade. Já existe um significativo número de grandes, médias, pequenas e microempresas utilizando critérios

da Responsabilidade Social Corporativa nos negócios, sendo também crescente o acesso aos créditos e financiamentos para a incorporação de critérios de formas de gestão mais responsável. A imprensa cada vez mais exerce um papel fiscalizador, tornando os consumidores mais conscientes e exigentes (MARTINI, 2008).

A empresa que baseia os seus negócios em princípios socialmente responsáveis vai além de cumprir suas obrigações legais; passa a apresentar, por premissa, relações éticas e transparentes, melhorando o relacionamento com parceiros e fornecedores, clientes e funcionários, governo e sociedade. A empresa que apostar na responsabilidade e no diálogo terá a possibilidade de conquistar mais clientes e o respeito da sociedade (MARTINI, 2008).

## **2.2 Análise dos parâmetros de sustentabilidade corporativa**

Entre os parâmetros de sustentabilidade, os de mais fácil visualização são os econômicos e financeiros. Os aspectos relativos a aumento de receita e economia de custos são relevantes a qualquer negócio e, sem seu equilíbrio, a empresa simplesmente deixará de existir. De acordo com Almeida (2006), as questões socioambientais são aspectos relevantes na análise dos negócios da empresa como, por exemplo, o aumento de receitas e acesso a mercados, economia de custos e produtividade, maior facilidade de acesso ao capital, gestão de riscos e credibilidade, criação e aumento da importância do capital humano e valor de marca e reputação. Um aspecto importante da mensuração, e que merece atenção, é a necessidade de sistematização da mensuração das interações de aspectos fundamentais da sustentabilidade em seus três pilares. Nessa perspectiva, a criação de ferramentas para mensuração da sustentabilidade corporativa ganhou relevância; sua importância está demonstrada na criação de ferramentas de apoio à gestão, selos de responsabilidade e questionários de autodiagnóstico.

Com a integração de parte dessas ferramentas, foi desenvolvida por John Elkington uma matriz, que no Brasil ficou conhecida por matriz de evidência (ETHOS, 2003). Para Elkington, ao se partir de um mapeamento das oportunidades de negócios sustentáveis, pode-se definir, conforme demonstrado na figura 3, qual parâmetro será beneficiado. Por meio da matriz é possível identificar a conectividade das ações voltadas para a sustentabilidade ambiental com a melhoria do processo ambiental, e o benefício resultante para o negócio: economia nos seus gastos e maior produtividade (SUSTAINABILITY, 2003). Com a matriz podem ser realizadas algumas análises das interrelações existentes entre os fatores de sustentabilidade econômica e os de sustentabilidade socioambiental; pode-se também buscar o entendimento de pontos que devem compor uma estratégia de sustentabilidade corporativa, dentro de um universo de ações e princípios coordenados

e direcionados para a melhoria do resultado da empresa.

Conforme Almeida (2006), em qualquer negócio, melhorar os desempenhos ambiental, social e econômico não é garantia de sucesso. A capacidade da empresa em identificar os riscos e capitalizar as oportunidades, considerando os três focos de desempenho global e a visão de longo prazo, torna-se importante à medida que o conceito da sustentabilidade se intensifica. São os fatores econômicos que irão determinar o caminho de qualquer empresa no sentido de elaborar a sua estratégia. Dentro disso, é possível identificar nessa matriz o aumento de receitas e acesso a mercados, economia de custos e produtividade, acesso ao capital, gestão de riscos e credibilidade, capital humano, valor de marca e reputação; tais fatores podem ser alinhados aos outros fatores, de cunho socioambiental.

**Figura 3 - Matriz de Sustentabilidade Corporativa**

| Matriz de sustentabilidade corporativa  |   | Parâmetros de sustentabilidade social e ambiental |                                     |                                 |   |  |                               |                            |
|---|---|---|-------------------------------------|---------------------------------|---|--|-------------------------------|----------------------------|
|   |   | Foco de governança e engajamento                  |                                     | Foco ambiental                  |   | Foco no desenvolvimento socioeconômico |                               |                            |
|   |   | Governança e gestão                               | Engajamento das partes interessadas | Melhoria ambiental de processos | Produtos e serviços ambientalmente sustentáveis | Desenvolvimento Regional               | Desenvolvimento da comunidade | Gestão de recursos humanos |
| Parâmetro de sustentabilidade econômica | Aumento de receitas e acesso a mercados |   |                                     | ↓                               |   |  |                               |                            |
|   | Economia de custos e produtividade      |   | ←                                   |                                 |   |  |                               |                            |
|   | Acesso ao capital                       |   |                                     |                                 |   |  |                               |                            |
|   | Gestão de riscos e credibilidade        |   |                                     |                                 |   |  |                               | ↓                          |
|   | Capital humano                          |   |                                     |                                 |   | ←                                      |                               |                            |
|   | Valor de marca e reputação              |   |                                     |                                 |   |  |                               |                            |

Fonte: Sustainability (2003, p.26).

Elkington (2001) afirma que a empresa que optar por um caminho de sustentabilidade terá uma série de oportunidades, com maior grau de relevância para o seu negócio, como: (i) redução de custos pela diminuição dos impactos ambientais e aumento da ecoeficiência; (ii) aumento das receitas pela melhoria dos processos ambientais e da economia local; (iii) redução de riscos e obter licença de operação por envolvimento com partes interessadas; (iv) melhora da imagem da empresa por produtos e serviços responsáveis ambientalmente; (v) desenvolvimento do capital humano, abrangendo todo o efetivo de colaboradores; (vi) aumenta do acesso ao capital por meio de melhores práticas de governança corporativa.

Pode-se identificar na figura 3 a conexão entre uma ação voltada para a sustentabilidade corporativa, com a melhoria dos processos socioambientais, e o benefício para o negócio, que, nesse caso, será a economia de custos e produtividade. A empresa terá uma atuação no foco de desenvolvimento socioeconômico, em que a gestão dos recursos humanos irá beneficiar o negócio também com uma melhora do capital humano, que são os funcionários. A matriz parte de uma análise de interrelação de práticas socioambientais, com a geração de resultado econômico para a empresa. Ela ilustra a relação entre fatores de sustentabilidade, divididos em sete colunas, e os fatores de sucesso econômico em seis linhas. Através da intersecção formada entre os dois aspectos (linhas e colunas), tem-se a célula na qual a empresa deve enquadrar sua experiência em quatro Graus de Sustentabilidade (nenhuma, pouca, alguma ou muita). O detalhamento de cada célula traz exemplos de casos de sucesso que comprovam a relação. Dessa maneira, empresas que tenham ações sustentáveis e comprovem a relação desta com os fatores de sucesso nos negócios podem apresentar suas experiências na matriz.

O entendimento de qual deve ser uma ação coordenada, racional e sustentável passa pela caracterização de qual é o aspecto a ser

considerado para que a empresa não sofra a perda, seja com o descumprimento de obrigações legais, o que irá gerar passivos da sociedade e órgão reguladores, ou ainda a filantropia, que também faz com que a empresa tenha uma perda de caixa. Uma questão importante é que esse conceito tem uma natureza lógica e intuitiva, e a identificação do efetivo avanço econômico por meio das dimensões social e ambiental tem se mostrado fundamental para a incorporação dessa agenda. É essencial também o entendimento de que nem toda ação socioambiental será geradora de sustentabilidade e, por isso, elas devem sofrer um processo adequado de quantificação.

Ao analisar a matriz, fica evidenciado que a adoção de um sistema integrado de gestão socioambiental é importante elemento de apoio na busca de um ambiente de sustentabilidade corporativa plena. Pode-se apontar como ferramentas mais relevantes na quantificação e apoio à gestão, como normas e selos: *International Organization for Standardization (ISO)*, *Forest Stewardship Council (FSC)*, a *Social AccountAbility 8000 (SA8000)*.

### 3 Metodologia

Nessa pesquisa, foram utilizados alguns dos procedimentos conforme sugerido por Gil (2002), como a revisão bibliográfica e o estudo de caso. Ele descreve o estudo de caso como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Nessa pesquisa foi analisada uma das principais empresas produtoras de material de escritório do Brasil. A coleta de dados teve como base os programas e projetos de apoio de fomento à sustentabilidade corporativa, além de entrevistas com os gestores participantes do processo de incorporação das práticas de sustentabilidade.

A opção pelo estudo de caso deu-se em função da necessidade de verificação de algumas suposições encontradas na bibliografia sobre sustentabilidade corporativa. O caso da empresa

em questão apresentou-se relevante devido a sua base florestal, ou seja, o seu principal produto é o lápis, que tem como principal insumo a madeira, o que a torna um modelo representativo para se verificar como ocorre a gestão socioambiental e a integração com a Matriz de Sustentabilidade. Além disso, a verificação de um caso real de aplicação da ferramenta possibilitará o desenvolvimento de outros estudos em alguns dos fornecedores clientes, também preocupados com o equilíbrio de seus resultados quanto aos três pilares da Sustentabilidade Corporativa. Por meio da análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário de autodiagnóstico Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, buscou-se verificar como a empresa se posiciona no universo do grupo *Benchmark* e do total de respondentes ao questionário em seus sete temas principais quanto à abrangência e à profundidade. Os dados analisados são oriundos da base de informação da empresa e do Instituto Ethos, abrangendo dois períodos (2003 e 2006).

Analisando os dados levantados por intermédio do estudo dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, foi elaborada uma análise dos resultados desse indicador com a proposta estabelecida pela matriz de evidências, efetuando uma classificação dos principais temas contidos nos indicadores Ethos de acordo com a correlação sugerida pela matriz. Segundo a matriz, o posicionamento quanto à sustentabilidade ocorre em quatro possíveis graus de alinhamento com as práticas (nenhuma, pouca, alguma ou muita). Para efetuar uma divisão entre os graus de sustentabilidade, foi adotado o critério de mediana estatística entre os valores médios do grupo Ethos e das empresas *Benchmark*. Assim se estabeleceu de maneira linear uma relação da nota do indicador Ethos com o grau de sustentabilidade apontado na matriz de sustentabilidade. Dessa forma foi possível obter uma mensuração de como a empresa se posiciona em termos do grau de sustentabilidade.

Numa outra etapa, foi buscada uma caracterização da sustentabilidade na empresa por intermédio de três áreas (florestal, industrial e mercadológica), nas quais a sustentabilidade já apresenta alguma formalização em programas e projetos. Além de tal caracterização, foram entrevistados gestores dessas áreas, para os quais foram colocadas algumas questões a partir das quais eles construíram uma linha de entendimento acerca da sustentabilidade corporativa e da gestão socioambiental, desde a adoção das primeiras práticas sustentáveis, mudanças ocorridas na empresa e como essas práticas estão internalizadas atualmente.

No centro da análise estiveram as principais questões socioambientais responsáveis por impactos econômicos em seu negócio. Por intermédio dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), além de outras práticas, a temática foi analisada na empresa, buscando um alinhamento com a matriz de sustentabilidade proposta por Elkington. O interesse foi analisar a compatibilidade entre as ações socioambientais por parte da organização com a matriz de sustentabilidade.

O indicador Ethos auxilia no gerenciamento dos impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. Esse indicador tem como base a estrutura e o conteúdo do relatório proposto pela *Global Reporting Initiative* (GRI), pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), assim como a associação entre Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – Versão 2001 e o Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

#### **4 Análise da sustentabilidade corporativa**

##### **4.1 Casos práticos de aplicação da ferramenta**

Atualmente tem surgido no mundo uma demanda por um tipo específico de empresa, a qual atua e obtém seus resultados e não compromete os recursos naturais para as futuras gerações. Segundo Silva e Dorileo (2009), os

negócios sustentáveis apresentam potencial de crescimento. Os primeiros resultados que apontam para essa expansão deve-se a dois fatores de mudança cultural: (i) mudança nos consumidores, exigindo maior responsabilidade socioambiental das empresas; e (ii) mudança nos que aprenderam com os erros do passado e que agora sabem que um produto ecologicamente correto deve ter, antes de mais nada, qualidade no mínimo igual a de seus concorrentes.

A empresa que procura ser sustentável deve atuar fora da transgressão, ou seja, dentro do que a exigência legal pede, sem mudar sua natureza de negócios para um caráter filantrópico ou assistencialista, não sendo esta uma prática adequada. O desejável para a empresa é a integração de seu planejamento estratégico com as questões mais abrangentes da sustentabilidade, sem deixar de lado o resultado financeiro.

#### 4.2 Análise dos indicadores Ethos

Como já apresentado, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) são uma ferramenta de autodiagnóstico. O interesse aqui é verificar se, no caso da empresa em estudo, essa ferramenta auxilia o gerenciamento dos impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. Tem como objetivo mobilizar as empresas para a causa da responsabilidade social empresarial por

meio de uma ferramenta de gestão abrangente. Ao responder os Indicadores Ethos, a empresa está refletindo sobre informações relevantes para um Balanço Social consistente. A empresa deve manter um ciclo previsível de atualização e também constar de uma base consistente de dados que permita a busca das origens de informações. O relatório pode ser integrado com outras bases de dados da empresa, o que demonstrará a clara relação de interdependência existente entre os desempenhos econômico, ambiental e social.

O relatório é publicado de maneira consolidada, apresentando num determinado período, qual o desempenho da empresa com relação à sustentabilidade corporativa. No caso do RSE, serão avaliados os resultados de relatórios de dois períodos: 2003 e 2006. O relatório foi avaliado seguindo a seguinte análise: (i) análise de abrangência dos resultados, a partir dos 7 temas abordados pelo relatório de RSE comparados com o grupo Ethos de respondentes e com o grupo de empresas *Benchmark*, composto das 10 melhores notas; e (ii) análise de profundidade, no qual é possível verificar em que estágio da responsabilidade a empresa se encontra.

Avaliando-se os dados de profundidade e de abrangência do indicador Ethos, expressos nos dados, verificam-se algumas importantes evoluções entre os relatórios de 2003 e 2006, conforme Figura 4.

**Figura 4** - Análise da profundidade do indicador Ethos

| Estágios R.S.E.                                | 2003 |   |   |   | 2006 |   |   |   |
|--|------|---|---|---|------|---|---|---|
|  | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| Temas de responsabilidade social e empresarial |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Valores, transparência e governança            |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Público interno                                |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Meio ambiente                                  |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Fornecedores                                   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Consumidores e clientes                        |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Comunidade                                     |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Governo e sociedade                            |      |   |   |   |      |   |   |   |

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos (2004 e 2007).

Na análise da profundidade, na qual são avaliados os sete temas fundamentais, a empresa avançou de maneira importante no tema Consumidores e Clientes: saiu de um estágio 3, em que já são reconhecidos benefícios de ir além da exigência legal, para um estágio 4, no qual atingiu padrões de excelência em termos de pró-atividade, indo além das exigências legais.

Outro resultado que apresentou um importante avanço foi no que se refere ao tema Comunidade, saindo de um estágio 2, no qual se verifica uma postura defensiva, ou seja, um processo introdutório de mudança nas práticas de sustentabilidade para o estágio 3. Em se

tratando do eixo da abrangência, algumas considerações são necessárias. Analisando a tabela 1, verifica-se que os resultados da empresa apresentam importantes evoluções em comparação às empresas *Benchmark* do instituto Ethos e com a própria evolução de seus resultados, como a melhora dos temas Meio Ambiente e Comunidade. Pode ser verificado que na média geral a empresa melhorou 6% sua nota, enquanto as empresas líderes em cada um dos quesitos apresentaram um aumento em suas notas de apenas 1,3%, o que é importante, pois mostra que a empresa evoluiu mais do que os 10 principais resultados.

**Tabela 1 - Análise comparativa com as empresas *Benchmark***

| Indicador   | 2003        |                  | 2006        |                  | Variação     |                  |
|---|-------------|------------------|-------------|------------------|--------------|------------------|
|   | Empresa     | <i>Benchmark</i> | Empresa     | <i>Benchmark</i> | Empresa      | <i>Benchmark</i> |
| Valores, transparência, governança                    | 7,31        | 8,75             | 7,08        | 9,17             | -3,1%        | 4,8%             |
| Público interno                                       | 5,97        | 7,91             | 6,25        | 8,27             | 4,7%         | 4,6%             |
| Meio ambiente   | 8,50        | 9,00             | 9,30        | 8,66             | 9,4%         | -3,8%            |
| Fornecedores  | 9,43        | 8,52             | 8,53        | 9,16             | -9,5%        | 7,5%             |
| Consumidores e clientes                               | 7,40        | 9,86             | 8,20        | 9,87             | 10,8%        | 0,1%             |
| Comunidade  | 4,33        | 9,51             | 7,44        | 9,26             | 71,8%        | -2,6%            |
| Governo e sociedade                                   | 5,49        | 9,29             | 4,55        | 9,24             | -17,1%       | -0,5%            |
| <b>Média</b>  | <b>6,92</b> | <b>8,98</b>      | <b>7,34</b> | <b>9,09</b>      | -            | -                |
| <b>Variação da média de 2003 em comparação a 2006</b> | -           | -                | -           | -                | <b>6,06%</b> | <b>1,22%</b>     |

Por se tratar de uma empresa de base florestal, apresenta suas melhores práticas no indicador referente a meio ambiente, com a nota melhorando 9,4% desde o relatório de 2003 (de 8,5 para 9,3). O grupo de *benchmark* teve uma diminuição na média (de 9,0 para 8,66) nesse quesito, o que corresponde a uma diminuição da nota de 3,8%. Outros resultados importantes por parte da empresa estão no aspecto Comunidade, que mede o gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno e a relação com organizações locais. A empresa apresentou nesse período de medição a implantação de ações voltadas a melhor se relacionar com essa comunidade. Um exemplo disso é o programa

Ecomunidade, no qual a empresa apresenta publicamente as informações de seus projetos e programas.

Um dos pontos em que os resultados caíram são questões referentes a contribuições para campanhas políticas, construção da cidadania, participação e projetos sociais governamentais. O resultado caiu em 17,1%, enquanto as empresas *Benchmark* praticamente mantiveram sua nota, piorando em apenas 0,5%. Quando o foco da análise deixa de ser a comparação com o grupo *Benchmark* e passa a ser o banco de dados de todas as empresas respondentes na versão do questionário Ethos, é possível concluir que a empresa apresenta melhores notas que a média do

banco de dados em todos os 7 temas. As empresas do banco de dados tiveram seu resultado piorado em 7,8%, o que fica evidente ser consequência da adesão de novas empresas, não efetivamente preparadas no que se refere à responsabilidade social empresarial. Ocorreu nesse indicador uma queda das notas em todos os temas.

A demanda que se tem criado na sociedade por empresas que atuem com responsabilidade está gerando uma busca por formas de mensuração

e posicionamento quanto à sustentabilidade dos negócios. Algumas empresas buscam uma mensuração, antes de qualquer incorporação das práticas, por vezes apenas para atender a exigência de clientes e sem muito entendimento do que é sustentabilidade. Essa questão fez com que o número de respondentes ao questionário aumentasse e, por conta do despreparo, a nota em sua totalidade do grupo Ethos caísse significativamente.

**Tabela 2** - Análise comparativa com as empresas do banco de dados Ethos

| Indicador   | 2003        |             | 2006        |             | Variação     |               |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
|   | Empresa     | Ethos       | Empresa     | Ethos       | Empresa      | Ethos         |
| Valores, transparência, governança                    | 7,31        | 5,06        | 7,08        | 4,67        | -3,1%        | -7,7%         |
| Público interno                                       | 5,97        | 4,39        | 6,25        | 4,09        | 4,7%         | -6,8%         |
| Meio ambiente   | 8,50        | 4,45        | 9,30        | 4,34        | 9,4%         | -2,5%         |
| Fornecedores  | 9,43        | 4,26        | 8,53        | 3,84        | -9,5%        | -9,9%         |
| Consumidores e clientes                               | 7,40        | 6,17        | 8,20        | 6,24        | 10,8%        | 1,1%          |
| Comunidade  | 4,33        | 4,47        | 7,44        | 3,96        | 71,8%        | -11,4%        |
| Governo e sociedade                                   | 5,49        | 4,98        | 4,55        | 3,99        | -17,1%       | -19,9%        |
| <b>Média</b>  | <b>6,92</b> | <b>4,83</b> | <b>7,34</b> | <b>4,45</b> | -            | -             |
| <b>Variação da média de 2003 em comparação a 2006</b> | -           | -           | -           | -           | <b>6,06%</b> | <b>-7,87%</b> |

No tema meio ambiente, as notas do banco Ethos apresentam um indício de que não estão ocorrendo avanços significativos para todas as empresas no estabelecimento de padrões para a Gestão Socioambiental, pois a média diminuiu 3,8% em relação ao relatório de 2003. No estudo de caso, ficou evidente a preocupação que a empresa apresenta com as questões ligadas ao meio ambiente, sobretudo pelo fato de não ser desejável um vínculo da marca com práticas não responsáveis nesse sentido. Para uma empresa de base florestal como neste caso, tal fato representaria uma catástrofe. Mesmo sua matéria-prima sendo oriunda de reflorestamentos, é fundamental uma correta gestão desse importante pilar da sustentabilidade corporativa.

#### 4.3 Aderência com a matriz de sustentabilidade

Conforme aponta a matriz de sustentabilidade, o sucesso de uma empresa estará vinculado necessariamente aos resultados de ações dos três pilares, como já mencionado. São apontados diversos benefícios potenciais e significativos no que diz respeito ao aumento do valor da empresa e criação de riqueza para o negócio. O aumento de valor da empresa está relacionado ao quanto ela vale no momento em que existem interessados na participação de seu capital como acionistas.

Por meio das diversas intersecções da matriz, é possível identificar a manutenção da variável econômica a partir da interação com as variáveis social e ambiental. No caso da gestão socioambiental da empresa em questão, é

identificada uma aproximação com os exemplos de ações sustentáveis sugeridas por Elkington, que são importantes para a estruturação dos fatores de sustentabilidade. Com os dados levantados no estudo dos indicadores Ethos, foi elaborada uma relação dos resultados desse indicador com a proposta estabelecida pela matriz de sustentabilidade de Elkington. A

matriz mensura a sustentabilidade considerando 4 possíveis graus de alinhamento com as práticas (nenhuma, pouca, alguma ou muita). Utilizando os resultados do Ethos para essa verificação, é estabelecida a seguinte relação da pontuação com o grau de sustentabilidade, conforme a Figura 5.

**Figura 5 -** Relação do grau de sustentabilidade e indicadores Ethos

| Graus de sustentabilidade | Relação entre os dados                    |
|---------------------------|---|
| Nenhuma                   | Menor que a nota média do grupo Ethos     |
| Pouca                     | Maior ou igual à média do grupo Ethos     |
| Alguma                    | Menor do que a média do grupo Benchmark   |
| Muita                     | Maior ou igual à média do grupo Benchmark |

Para a abertura dos agrupamentos dos graus de sustentabilidade da matriz foram adotados os dados dos indicadores Ethos, sendo consideradas empresas sem nenhum grau de sustentabilidade aquelas que se posicionarem abaixo da média do banco de dados Ethos. Para se efetuar uma divisão entre os graus “pouca” ou “alguma”, adotou-se o critério de mediana estatística entre os valores médios do grupo Ethos e das empresas *Benchmark*. Dessa maneira, estabeleceu-se de forma linear uma relação da nota do indicador Ethos com o Grau de sustentabilidade apontado na Matriz de Elkington, conforme: (i) nenhuma: nota abaixo da média obtida pelo total do banco de dados Ethos, sendo que, nesse caso, as iniciativas de sustentabilidade ainda não existem na organização; (ii) pouca: empresas que se apresentem na posição mediana das notas do Grupo Ethos e das empresas *Benchmark*, com pouco grau de sustentabilidade à parte inferior da mediana; (iii) alguma: empresas que se apresentem na posição mediana das notas do Grupo Ethos e das empresas *Benchmark*, com pouco grau de sustentabilidade à parte superior da mediana; (iv) muita: são consideradas como de muita relevância em termos de grau de sustentabilidade as empresas com nota igual ou superior às do grupo *Benchmark*.

Dessa maneira, foi possível a obtenção pelos critérios anteriores de uma análise comparativa dos resultados da empresa em termos do seu grau de sustentabilidade. Com esse padrão, foi possível analisando os resultados da empresa, posicioná-la com relação ao grau de sustentabilidade da matriz de Elkington. Com o objetivo de se estabelecer uma base comparativa (Matriz versus Ethos), foi preciso ainda ajustar os temas considerados pelos indicadores Ethos (7 temas) aos focos apresentados pela Matriz (governança e engajamento, meio ambiente e desenvolvimento socioeconômico), efetuando por similaridade a relação entre os índices. Demonstrada essa relação, é possível agora efetuar algumas considerações sobre os resultados.

No ano de 2003, a empresa apresentava em sua maioria ações de pouca relevância em termos do grau de sustentabilidade corporativa, como pode ser observado na figura 6. Dentre os pontos de destaque, pode-se apontar o desenvolvimento socioeconômico, que não demonstrava grau de sustentabilidade em nenhum dos 3 indicadores considerados para esse foco. Está evidente a importância dada pela empresa a aspectos ambientais, por este constar na pauta das empresas há mais tempos, desde os anos 70, com os primeiros movimentos ambientalistas.

**Figura 6 - Grau de sustentabilidade pela matriz (2003)**

| Indicador                          | Relação com o foco da matriz   | Graus de Sustentabilidade |       |        |       |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
|                                    |                                | Nenhuma                   | Pouca | Alguma | Muita |
| Valores, transparência, governança | Governança e engajamento       |                           |       |        |       |
| Público interno                    | Governança e engajamento       |                           |       |        |       |
| Meio ambiente                      | Ambiental                      |                           |       |        |       |
| Fornecedores                       | Ambiental                      |                           |       |        |       |
| Consumidores e clientes            | Desenvolvimento socioeconômico |                           |       |        |       |
| Comunidade                         | Desenvolvimento socioeconômico |                           |       |        |       |
| Governo e sociedade                | Desenvolvimento socioeconômico |                           |       |        |       |

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos (2004).

Ao se efetuar a mesma análise nos resultado de 2006, verifica-se que um significativo avanço ocorreu no grau de sustentabilidade da empresa. Conforme pode ser observado na figura 7, e comparando-a com a figura 5, pode-se observar que a empresa apresentava, na maioria de seus focos, um nível geral de pouca relevância em

2003, tendo evoluído para um nível geral de alguma relevância em 2006 no que se refere ao grau de sustentabilidade. A análise aponta para melhorias significativas dos focos desenvolvimento socioeconômico e governança e engajamento.

**Figura 7 - Grau de Sustentabilidade pela Matriz (2006)**

| Indicador                          | Relação com o foco da matriz   | Graus de Sustentabilidade |       |        |       |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
|                                    |                                | Nenhuma                   | Pouca | Alguma | Muita |
| Valores, transparência, governança | Governança e engajamento       |                           |       |        |       |
| Público interno                    | Governança e engajamento       |                           |       |        |       |
| Meio ambiente                      | Ambiental                      |                           |       |        |       |
| Fornecedores                       | Ambiental                      |                           |       |        |       |
| Consumidores e clientes            | Desenvolvimento socioeconômico |                           |       |        |       |
| Comunidade                         | Desenvolvimento socioeconômico |                           |       |        |       |
| Governo e sociedade                | Desenvolvimento socioeconômico |                           |       |        |       |

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos (2007).

A empresa apresentou uma pauta de priorização dessas questões e, entre os anos de 2003 e 2006, conseguiu evoluir de modo satisfatório em praticamente todos os indicadores, podendo ser classificada como uma empresa que apresenta algum grau de sustentabilidade já internalizada. Esse resultado é significativamente diferente do obtido em 2003, em que havia pouco grau de sustentabilidade.

#### 4.4 Percepção de pessoas envolvidas com a sustentabilidade na empresa

Outro ponto importante da pesquisa foi verificar a existência de diferenças nas percepções, atitudes e comportamento dos diversos responsáveis pela sustentabilidade, e como isso ocorre. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas com alguns responsáveis pela temática na empresa, e nessas entrevistas se buscou obter informações

de como ocorre a integração das ferramentas de gestão para o monitoramento do desempenho econômico oriundo de ações socioambientais. Dentre as ideias ou barreiras que se apresentaram no início da adoção das práticas estão:

- i. A adoção da gestão socioambiental demandaria um volume adicional de funcionários, além de uma equipe centralizada de condução e apoio a essas atividades. Entretanto, na prática, não foram necessários tantos mais como se imaginava, mas sim o melhor preparo das pessoas que atuavam na empresa, cada qual em sua atividade;
- ii. A sustentabilidade era apenas mais um custo para a empresa e não seria possível arcar com ele naquele momento, o que com o tempo não se mostrou ser verdade, pois os retornos acontecem de maneira clara num ambiente em que os ganhos são compartilhados de maneira menos gananciosa;
- iii. Não existe valor na sustentabilidade, o que com o tempo se verificou não ser verdadeiro, pois a sustentabilidade oferece oportunidades inovadoras para empresas de todos os seguimentos e linhas de produtos.

Nas pesquisas da bibliografia sobre a questão foram verificadas questões similares ao apontado pelos gestores nas áreas do estudo de caso. Em geral, os mitos estão associados a considerações de que a sustentabilidade é apenas custo adicional e não existe valor na sustentabilidade. Os mitos têm sido derrubados devido a experiências de diversas empresas e setores do mundo todo; reduzir custos e preservar as marcas tem sido importante elemento determinante das práticas de sustentabilidade.

## 5 Conclusão

Os resultados da revisão bibliográfica apontam sinais satisfatórios para que uma agenda seja efetivamente adotada e internalizada pelas empresas. Essa questão é conduzida por fatores ligados à atual demanda por transparência e

minimização dos riscos ao capital das empresas. Para que haja a internalização de aspectos ligados à responsabilidade e à sustentabilidade, o envolvimento da alta administração é fundamental, pois mostra ao restante da empresa a relevância do tema para a sobrevivência do negócio. As empresas devem buscar formas de mensurar e divulgar os resultados em termos financeiros de ações que tiveram sua origem na Gestão Socioambiental, e não apenas manterem a característica intuitiva de que essas ações são benéficas ao negócio. Além disso, uma padronização dos relatórios é fundamental, pois atualmente um leitor terá dificuldades em avaliar os relatórios publicados, que apresentam diferenças em seus formatos.

Mais especificamente na avaliação do estudo de caso, um aspecto relevante da pesquisa se deu na boa receptividade e importância que a empresa demonstra conferir ao tema, não impondo restrições e limitações quanto à publicação das informações e relatórios, mesmo para informações não tão satisfatórias do ponto de vista de resultados. Isso demonstra a transparência desejada para a adoção de práticas de gestão socioambiental que auxiliem na sustentabilidade corporativa. A diferença de percepção, atitudes e comportamento dos diversos responsáveis pela sustentabilidade na empresa foi um importante aspecto da pesquisa, pois validou o que a bibliografia de uma maneira geral já relatava em outras pesquisas, como o mito associado à sustentabilidade, de que é apenas custo adicional e não existe valor nela. Na teoria e na prática esse mito tem sido derrubado devido a experiências de empresas e setores em todo o mundo; reduzir custos e preservar as marcas tem sido importante elemento determinante das práticas de sustentabilidade.

Os dados aqui apresentados levam a um entendimento de que a empresa ainda não apresenta em seu negócio um modelo de sustentabilidade corporativa pleno; entretanto, incorporou bases conceituais, tendo uma agenda já com alguma estrutura para esse encaminhamento. Devido às

constatações identificadas nesse estudo, tanto na revisão da bibliografia quanto no estudo de caso, é necessário averiguar outras propostas de ação para o avanço de uma gestão pautada na sustentabilidade corporativa.

## Referências

ALMEIDA, M. F. L. **Sustentabilidade Corporativa, Inovação Tecnológica e Planejamento Adaptativo: dos Princípios à Ação**. 2006. 259 f. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) – Departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BELLEN, H. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

HAWKEN, P; LOVINS, A; LOVINS, L. H. **Capitalismo Natural: Criando a Próxima Revolução Industrial**. 3. ed. São Paulo: Pensamento – Cultrix LTDA, 1999.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas: Passo a Passo**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2003. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresas\\_passo.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf). Acesso em: 26 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2003**. São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2006**. São Paulo, 2007.

MARTINI, A. S. **Agenda 21 Empresarial e a Responsabilidade Socioambiental**. Mercado Ético. Ago. 2008. Disponível em: <http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/agenda-21-empresarial-e-a-responsabilidade-socioambiental>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

OUCHI, C. H. C. **Práticas de Sustentabilidade Corporativa no Brasil: uma Análise do Setor de Papel e Celulose**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ROMANO, A. L. **Um Estudo sobre Indicadores de Sustentabilidade Corporativa: Análise de Ferramentas e Verificação da Aplicação numa Empresa de Material de Escritório**. Dissertação de Mestrado. UNIARA – Centro Universitário de Araraquara, 2010. [http://www.uniara.com.br/mestrado\\_drma/arquivos/dissertacao/andre\\_l\\_romano.pdf](http://www.uniara.com.br/mestrado_drma/arquivos/dissertacao/andre_l_romano.pdf). Acesso: 12 dez. 2010.

SALZMANN, O; IONESCU-SOMERS, A; STEGER, U. The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. **European Management Journal**. v. 23, iss. 1, p. 27-36, 2005.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A Empresa Sustentável: o Verdadeiro Sucesso É o Lucro com Responsabilidade Social e Ambiental**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

SILVA, A. F.; DORILEO, L. A. **Ecoempreendedorismo: Oportunidade de Negócios e Sustentabilidade Ambiental no Estado do Mato Grosso**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2009. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1256\\_ecoempreendedorismo.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1256_ecoempreendedorismo.pdf). Acesso: 15 jan. 2010.

SUSTAINABILITY. **The Sustainability Survey Research Program**. Londres: SustainAbility, 2003. Disponível em: <http://www.sustainability.com>>. Acesso: 12 jan. 2009.