

A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa

Eliza Coral (UNIVALI) eliza@iel-sc.com.br
Juliana Scapulatempo Strobel (UFSC) juliana@eps.ufsc.br
Paulo Maurício Selig (UFSC) selig@eps.ufsc.br

Resumo

Este trabalho faz uma análise comparativa da convergência das iniciativas para estabelecer indicadores de sustentabilidade corporativa em relação aos conceitos de competitividade e sustentabilidade empresarial. Foi utilizada a metodologia de revisão bibliográfica para elucidar os conceitos de competitividade, sustentabilidade e de indicadores de sustentabilidade, bem como identificar as principais abordagens existentes para medir o desempenho empresarial em relação à sustentabilidade corporativa: o Dow Jones Sustainability Index – DJSI, o Global Reporting Initiative – GRI e a iniciativa do Instituto Ethos. Os resultados demonstram que o conceito de sustentabilidade engloba a questão da competitividade, e que as abordagens estudadas diferem entre si no enfoque a cada um destes conceitos.

Palavras chave: Competitividade, Sustentabilidade, Indicadores de Sustentabilidade Corporativa.

1. Introdução

O objetivo de qualquer empresa com fins lucrativos é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para isto, utiliza-se de todas as ferramentas disponíveis para estar à frente de seus concorrentes, obter maiores margens e fatias de mercado. Em outras palavras, a empresa deve ser competitiva.

Porém, com as mudanças no ambiente global, além dos fatores econômicos e estruturais outras variáveis começam a fazer parte da responsabilidade das empresas. Os *stakeholders* - que segundo Figge & Schaltegger (2000) são os indivíduos ou grupos que tem interesses materiais ou imateriais na empresa - pressionam para uma atuação empresarial ecologicamente correta e socialmente justa, de forma que não basta, à empresa, que tenha êxito econômico.

Esta nova atitude empresarial é indispensável para que cada vez mais a sociedade rume em direção ao desenvolvimento sustentável, o “desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras” (WECD, 1987). E, para avaliar quão comprometidas estão as empresas com a sustentabilidade sob esta ótica, foram criados os indicadores de sustentabilidade corporativa.

No entanto, assim como o próprio conceito de sustentabilidade ainda é objeto de discussão entre especialistas, as abordagens de indicadores de sustentabilidade corporativa também diferem entre si. Algumas, voltadas a um contexto de competitividade; outras, mais convergentes com o conceito de desenvolvimento sustentável apresentado no Relatório Brundtland.

Este artigo discute o enfoque de três abordagens de indicadores de sustentabilidade corporativa atualmente utilizados pelas empresas: o *Dow Jones Sustainability Index – DJSI*, o

Global Reporting Initiative – GRI e a iniciativa do Instituto Ethos. Estas abordagens diferenciam-se nas suas características, voltando-se mais à competitividade ou à sustentabilidade.

2. Metodologia

Para fins deste artigo foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental da teoria de competitividade empresarial, de sustentabilidade empresarial, e das principais iniciativas atualmente existentes quanto ao tema “indicadores de sustentabilidade corporativa”. Buscou-se identificar as iniciativas que englobam os conceitos de sustentabilidade corporativa, que tenham uma base de dados representativa e que sejam reconhecidos no contexto industrial. Assim, a escolha das iniciativas que compõem o universo deste estudo justifica-se pelos seguintes motivos:

- O Dow Jones Sustainability Index (DSJI) tem credibilidade internacional dentre as corporações, possui o enfoque dos acionistas (*shareholders*), tendo uma forma de questionamento clara e uma metodologia de avaliação objetiva dos indicadores propostos;
- O Global Reporting Initiative (GRI) também tem alcance internacional, foca nos grupos de interesse (*stakeholders*), sendo utilizado como modelo para outros sistemas de indicadores de sustentabilidade; e
- A iniciativa do Instituto Ethos, amplamente reconhecida em território nacional, baseado no GRI e no Balanço Social do Instituto IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) e possui enfoque bastante abrangente na dimensão social.

Primeiramente são elucidados os conceitos de competitividade e sustentabilidade empresarial, seguindo-se de um detalhamento das três abordagens de indicadores para a sustentabilidade corporativa. As análises comparativas realizadas com base nos conceitos e dados levantados neste estudo.

3. A competitividade empresarial

Uma empresa é competitiva quando consegue diferenciar-se em um determinado mercado, obtendo retornos acima da média para o capital investido, ou seja, frente às regras estabelecidas pela indústria, consegue se colocar numa situação de vantagem diante de seus concorrentes.

Competitividade é geralmente entendida como a habilidade de uma empresa em aumentar seu tamanho, fatia de mercado e lucratividade (CLARK & GUY, 1998), ou, ainda, como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (ECIB, 1994). Não basta conseguir uma posição de vantagem, é preciso mantê-la ao longo do tempo. Assim, para que uma posição de vantagem possa ser sustentada em longo prazo, a empresa necessitará monitorar constantemente as variáveis que afetam sua competitividade e se posicionar de uma forma sempre diferenciada dos seus concorrentes, implementando estratégias que não possam ser facilmente imitadas pelos mesmos.

Uma das maiores contribuições para o entendimento dos fatores que atuam sobre a competitividade de uma empresa numa determinada indústria foi o modelo de análise estrutural das forças competitivas e a cadeia de valor, propostos por Michael Porter na década de 80 (PORTER, 1989).

A competição entre empresas que atuam numa indústria é constante, sendo resultado da

interação de cinco variáveis: Entrantes em Potencial, Concorrentes na Indústria, Produtos Substitutos, Clientes e Fornecedores. Neste modelo, a competitividade de uma empresa será determinada pela ameaça de entrada de novas empresas na indústria e produtos substitutos, pela rivalidade existente entre os concorrentes atuantes no mercado e pelo poder de negociação que a empresa tem com seus clientes e fornecedores.

A empresa deve conhecer as forças que atuam sobre a sua competitividade para poder atuar sobre as mesmas e “elaborar” estratégias que permitam ocupar uma posição no mercado que a diferencie de seus concorrentes. A análise estrutural permite que uma empresa organize sua infra-estrutura e administre a sua relação com os atores externos de forma a obter uma posição de vantagem em uma determinada indústria.

Existe uma diferença entre ser competitivo, isto é, ter os meios necessários para competir, e ter vantagem competitiva, que significa estar na frente de seus concorrentes, diferenciar-se, ser líder em determinado setor ou processo. Da mesma forma, as empresas não mais atuam numa única região ou país, mas num mercado globalizado, onde as regras de competição são muito mais complexas.

Assim, no novo ambiente competitivo do século XXI, é importante ressaltar alguns fatores determinantes da competitividade das organizações (CLARK & GUY, 1998, ESSER et al, 1994), como eficiência, qualidade, flexibilidade, rapidez, sinergia de relacionamentos, capacidade de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, recursos humanos, e gestão da inovação.

A sustentação de uma vantagem competitiva vai depender da capacidade da empresa em inovar constantemente, combinando suas competências essenciais de forma que não possa ser imitada no curto prazo por seus concorrentes. A base para esta vantagem é o desenvolvimento de tecnologia e, para isto, a empresa precisará investir em pesquisa e desenvolvimento através de redes de cooperação tecnológica.

3. A sustentabilidade empresarial

A disciplina da sustentabilidade está sendo desenvolvida e ainda não existe consenso em relação ao seu conceito, principalmente quanto a sua aplicabilidade no escopo empresarial. Assim, várias definições de sustentabilidade são utilizadas em situações distintas.

Alguns autores defendem a idéia de que uma empresa será sustentável se não agredir o meio ambiente, detalhando o conceito de sustentabilidade ecológica ou organizações ecologicamente sustentáveis (ATKINSON, 2000; HOFFMAN, 2000; GLADWIN, 1995; HAWKEN, 1993). Neste caso, a sustentabilidade está embasada pela teoria ecológica, sendo alcançada quando a extração de recursos naturais ocorre dentro da capacidade de reposição natural da base de recursos e, quando os resíduos sólidos transferidos para os componentes físicos do sistema ecológico não ultrapassam a capacidade de assimilação dos ecossistemas (DALY & COBB, 1994; SHRIVASTAVA, 1995).

Um dos fundamentos dos sub-sistemas naturais é a coexistência harmônica entre as entidades que os habitam. Seguindo esta lógica, surge outra definição de sustentabilidade ecológica como sendo a “habilidade de uma ou mais entidades, individualmente ou coletivamente, de existir e crescer por longos períodos de tempo, de tal forma que a existência e o crescimento de outras coletividades seja permitido em níveis relacionados e em sistemas relacionados” (STARIK & RANDS, 1995). No contexto corporativo, a base da coexistência será a cooperação entre as empresas, que deverão respeitar os limites de capacidade globais.

Neste caso, existe conflito entre competitividade e sustentabilidade ecológica, pois as empresas de sucesso estão sempre buscando diferenciar-se de seus concorrentes e ganhar

maior fatia de mercado que a sua competência tecnológica e operacional lhe permitir.

Da mesma forma, se uma empresa tiver os melhores processos de tratamento de efluentes e resíduos ou utilizar tecnologias limpas, isto poderá acarretar em custos de produção adicionais. Se este valor não for percebido pelos seus clientes, poderá representar queda de sua competitividade e de sua capacidade de sobreviver a médio e longo prazo, o que fere o princípio de crescimento econômico do desenvolvimento sustentável.

Se o foco for econômico, a sustentabilidade de uma empresa poderá ser medida pela capacidade de manter seu desempenho acima da média no longo prazo, ou seja, ter uma *vantagem competitiva sustentável* (PORTER, 1989), o que não significa que a empresa não causará nenhum impacto ao meio ambiente natural ou que estará promovendo o desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade, portanto, possui diferentes dimensões que podem ser analisadas individual ou coletivamente (SACHS, 1993): social, ambiental, econômica, espacial e cultural. Uma vez que o desenvolvimento sustentável engloba três princípios básicos – equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental – o conceito amplo de sustentabilidade empresarial deve considerar estas três variáveis, apesar de serem vistos muitas vezes como conflitantes dentro da economia neoclássica (CORAL, 2002).

As organizações têm um papel fundamental no sentido de contribuir para o desenvolvimento sustentável do planeta. Para tanto, será necessário incorporar o conceito de sustentabilidade nos sistemas de planejamento e gestão corporativos. Uma ferramenta apropriada para analisar as suas variáveis e compreender os elos das relações existentes entre elas é a utilização de indicadores de sustentabilidade corporativa.

4. As principais abordagens de indicadores de sustentabilidade corporativa

Como definição, um indicador é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal a de poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados (MITCHELL, 2004). Sendo assim, para que um indicador atenda a seu propósito, deve ser transparente, completo, relevante, preciso, neutro, comparável e auditável. Especialmente no caso deste estudo, ele deve ser interpretado dentro de um contexto de sustentabilidade.

Cada indicador, quando em conjunto com outros, pode aumentar a qualidade da informação pretendida. Dependendo do modo como o conjunto de indicadores está estruturado, é possível fazer uma verificação cruzada em que há a confirmação da informação, especialmente no caso da sustentabilidade.

Conforme Sustainable Measures (2003), os indicadores de sustentabilidade são diferentes dos indicadores tradicionais de progresso econômico, social e ambiental, pois estes medem as mudanças de um aspecto como se fosse inteiramente independente dos demais. No entanto, a sustentabilidade requer uma visão integrada do mundo, com indicadores multidimensionais que mostrem as inter-relações entre a economia, o meio ambiente e a sociedade.

A seguir são detalhadas três das principais iniciativas de indicadores de sustentabilidade corporativa existentes na atualidade:

Dow Jones Sustainability Index

O Índice de Sustentabilidade do Dow Jones (DJSI) foi o primeiro indicador de sustentabilidade corporativa de nível global lançado em setembro de 1999 para acompanhar a performance de empresas líderes em seu campo de atuação em termos de sustentabilidade corporativa (DOW JONES, 2003).

O DJSI fornece às empresas uma avaliação financeira de sua estratégia de sustentabilidade, bem como de seu gerenciamento das oportunidades, riscos e custos a ela ligados. É derivado e integrado com os indicadores globais tradicionais do Dow Jones, tendo a mesma metodologia de cálculo, revisão e publicação dos índices. Hoje fazem parte deste índice mais de 300 empresas de 59 grupos industriais atuantes em 34 países.

Similarmente, em outubro de 2001 foi lançado o DJSI STOXX, referente a empresas européias. Além disso o DJSI possui uma abertura de 5 indicadores especializados, que excluem indústrias ligadas a álcool, jogo, fumo, armamentos e um quinto indicador que exclui todos estes itens ao mesmo tempo.

Para Dow Jones (2003), a sustentabilidade corporativa é uma abordagem de negócios que cria valor aos acionistas em longo prazo, através do aproveitamento de oportunidades e do gerenciamento de riscos que derivam de aspectos econômicos, sociais e ambientais. Em outras palavras, o valor aos acionistas seria maximizado através da adaptação das estratégias e gerenciamento ao aproveitamento do potencial de mercado para produtos e serviços sustentáveis ao mesmo tempo em que são reduzidos e evitados custos e riscos derivados da sustentabilidade. Cada vez mais os investidores estão diversificando seu *portfolio* ao investir em empresas que possuem as melhores práticas da indústria no que diz respeito à sustentabilidade (DOW JONES, 2003).

Observa-se que a Dimensão Econômica do questionário do DJSI é basicamente voltada a itens de ordem estratégica, relativos a como a empresa é gerenciada por seus dirigentes. No que diz respeito à Dimensão Ambiental, diferentemente das demais abordagens o DJSI avalia a estrutura organizacional voltada ao Meio Ambiente. A Dimensão Social, por sua vez, trata de temas relativos a funcionários, fornecedores e comunidade.

A estrutura do DJSI é claramente composta de itens que podem de uma forma ou de outra afetar o sucesso financeiro da empresa e, portanto, são importantes para a avaliação dos seus acionistas. Sendo assim, o questionário presta-se a seu fim, que é o de criar valor aos acionistas.

Global Reporting Initiative

O GRI – Relatório para a Sustentabilidade Corporativa foi desenvolvido em conjunto pela ONG americana CERES – *Coalition for Environmentally Responsible Economies* e pelo Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP). O objetivo do GRI é de aumentar a qualidade, o rigor, e a utilidade de relatórios para a sustentabilidade corporativa. Diversos atores participaram da construção desta iniciativa: empresários, grupos de advocacia sem fins lucrativos, contadores, investidores, sindicatos. Desta forma, o relatório constitui-se de um consenso formando uma série de diretrizes no intuito de alcançar aceitação mundial (GRI, 2003).

Segundo o *Global Reporting Initiative* (2003), o relatório deve ser usado de maneira voluntária pelas organizações que desejam relatar dimensões econômicas, ambientais e sociais de suas atividades. Visa assessorar organizações e grupos de interesse (*stakeholders*) na articulação e entendimento das contribuições das empresas ao desenvolvimento sustentável. Pode ser utilizado tanto como uma referência informal, quanto para ser comparado a outras empresas.

Os Indicadores Econômicos do GRI não tratam da situação financeira da organização (cujo interesse maior é dos *shareholders*), mas sim, focam na variação da situação econômica dos *stakeholders* como consequência das atividades da organização. Os temas Estratégia Empresarial e Governança Corporativa são abordados como itens à parte. Os Indicadores Ambientais do GRI são principalmente quantitativos. A avaliação quanto à existência de

programas como Análise do Ciclo de Vida de produtos e *Ecodesign* não é abordada junto aos Indicadores Ambientais, mas sim, considerada dentro do tema “Políticas e Sistemas de Gestão”. O modelo GRI é bastante completo em seus Indicadores Sociais, com a particularidade de abordar os direitos indígenas.

De uma maneira geral, a abordagem do GRI é bastante completa, pois procura atender aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos na atividade empresarial. Os interesses dos acionistas têm o mesmo peso que o dos demais *stakeholders*.

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial foram desenvolvidos no Brasil em 2000 para servir de ferramenta de autodiagnóstico cuja principal finalidade é auxiliar as empresas a gerenciarem os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. Estes indicadores foram elaborados com base na estrutura e conteúdo de relatórios sociais propostos pela *Global Reporting Initiative*, 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).

O objetivo do Instituto Ethos é o de mobilizar as empresas para a causa da responsabilidade social empresarial por meio de uma ferramenta de gestão abrangente e melhorar a qualidade dos relatórios e balanços sociais. Ao responder os Indicadores Ethos a empresa está refletindo sobre informações relevantes para um Balanço Social consistente.

Ethos (2003) informa que, a princípio, o uso dos indicadores é essencialmente interno, mas as empresas que desejam comparar seus resultados com as melhores práticas de Responsabilidade Social corporativa devem enviá-los ao Instituto Ethos, que irá processá-los. A empresa terá acesso então à comparação de seus indicadores com o grupo de *benchmarking*, das 10 melhores empresas.

O foco do relatório é a dimensão social da empresa, sendo que a questão ambiental é um dos subtemas abordados. Presta-se basicamente à formação do Balanço Social Empresarial.

Como a proposta da abordagem do Instituto Ethos é de avaliar a Responsabilidade Social Empresarial, indicadores econômicos sem ligação com questões sociais e ambientais não são indagados. O aspecto ambiental é visto como um dos sete subtemas do questionário, portanto não tendo peso equivalente à questão social. Esta, sim, é bastante completa, tendo sido desenvolvida com base no GRI e sendo foco principal da avaliação.

Em suma, a abordagem do Instituto Ethos, de cunho basicamente social, não pode ser considerada como avaliação da sustentabilidade corporativa como um todo. Mas possui características interessantes que servem de ferramenta para a análise comparativa das abordagens.

6. Conclusão

Conforme visto, o desenvolvimento sustentável engloba três princípios básicos – equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental. O conceito amplo de sustentabilidade empresarial deve considerar estas três variáveis, e, portanto, uma vez que o crescimento econômico está presente na competitividade, pode-se concluir que a sustentabilidade de uma empresa dependerá de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e de sua responsabilidade social.

Sendo assim, em termos de conceito, a sustentabilidade engloba a competitividade, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Competitividade	Sustentabilidade
Baseada em fatores econômicos e operacionais	Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos
Visão de mundo restrita – empresa contra as forças competitivas	Visão de mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas
Legislação ambiental = aumento dos custos de produção	Legislação ambiental = promoção da inovação
Uso de tecnologias de produção tradicionais	Uso de tecnologias limpas de produção
Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como ameaças	Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como novas oportunidades
Foco na redução de custos e eficiência operacional	Foco na inovação
Individualista	Cooperação

Quadro 1 – Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade

Portanto, os indicadores de sustentabilidade corporativa têm como objetivo avaliar a atividade empresarial sob a ótica da sustentabilidade, devendo estes ser baseados nos conceitos elucidados anteriormente. Entretanto, percebe-se que há diferenças no enfoque de cada abordagem detalhada neste artigo: o DJSI é voltado à criação de valor ao acionista (*shareholders*); o GRI foca a criação de valor aos *stakeholders*; enquanto que o Instituto Ethos trata de temas de interesse aos *stakeholders*, mas sua ênfase principal é a responsabilidade social empresarial.

Uma vez que a sustentabilidade engloba a competitividade, apesar de todas estas iniciativas serem conhecidas como “indicadores de sustentabilidade corporativa”, nota-se que estão em estágios diferenciados, convergindo mais, ou menos, aos preceitos do desenvolvimento sustentável.

A abordagem do Instituto Ethos trata basicamente da dimensão social das empresas. Questões relativas à competitividade não são levantadas, pois a ênfase está na avaliação da atuação empresarial quanto à sua responsabilidade social perante a sociedade. Assim, Ethos procura atender aos anseios dos *stakeholders*, mas os interesses dos acionistas ficam relegados.

Apesar dos questionamentos referentes à responsabilidade social e ambiental das empresas participantes no DJSI, que indicam uma preocupação com o contexto da sustentabilidade anteriormente esquecido nos modelos tradicionais de gestão estratégica, os indicadores desta iniciativa possuem um objetivo claro de diferenciar as empresas com sua performance voltada à sustentabilidade para atrair mais investimentos. Desta forma, a finalidade do DJSI é criar valor ao acionista, caracterizando-o mais para um contexto de competitividade do que de sustentabilidade.

O GRI, por sua vez, tem por objetivo criar valor aos *stakeholders*. Possui maior abrangência que os demais, apesar de não incluir critérios financeiros, aplicando-se a empresas que pretendem avaliar suas atividades sob a ótica da sustentabilidade segundo preceitos do Relatório Brundtland. Das iniciativas apresentadas é a que mais converge, portanto, com o conceito de desenvolvimento sustentável.

Referências

ATKINSON, G. (2000) - Measuring corporate Sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*. Vol. 43(2), p. 235-252.

- CLARK, J. & GUY, K. (1998) – Innovation and Competitiveness: a review. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 10, n. 3.
- CORAL, E. (2002) - *Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial*. UFSC. Florianópolis.
- DALY, H. E. & COBB, J. C. (1994) – *For the Common Good*. Beacon. 2nd Edition. Boston.
- DOW JONES. (2003) - *Dow Jones Sustainability Index*. Disponível em: <www.sustainability-indexes.com>. Acesso em 17 nov. 2003.
- ECIB. (1994) – *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Papirus. 2^a Edição. Campinas.
- ESSER, K.; WOLFGANG, H.; MESSNER, D. & MEYER-STAMMER, J. (1994) – Competitividad Sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. *Estudios e Informes*. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlin.
- ETHOS, INSTITUTO (2003) - Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em 17 nov. 2003.
- FIGGE, F. & SCHALTEGGER, S. (2000) – *What is Stakeholder Value: Developing a catchphrase into a benchmarking tool*. United Nations Environment Programme. Washington.
- GLADWIN, T. (1995) – Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *The Academy of Management Review*. Mississipi.
- GRI. (2003) – Global Reporting Initiative. *Sustainability Reporting Guidelines*. Disponível em: <www.globalreportinginitiative.org>. Acesso em 17 nov. 2003.
- HAWKEN, P. (1993) – *The ecology of commerce: A declaration of sustainability*. Harperbusiness. New York.
- HOFFMAN, A. J. (2000) – Environmental and social issues into corporate practice. *Environment*. Vol. 42, n. 5, p.22.
- MITCHELL, G. (2004) - *Problems and Fundamentals of Sustainable Development Indicators*. Disponível em: <http://www.lec.leeds.ac.uk/people/gordon.html>. Acesso em 02 fev. 2004.
- PORTER, M. (1989) – *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Campus. Rio de Janeiro.
- SACHS, I. (1993) – *Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente*. Studio Nobel. São Paulo.
- SHRIVASTAVA, P. (1995) – Industrial Environment Crises and Social Responsibility. *Journal of Socio-Economics*. Vol. 21, n. 1.
- STARIK, M. & RANDS, G. (1995) – Weaving an Integrated WEB: Multilevel and Multisystem Perspectives. *Academy of Management Review*. Vol. 20, n. 4, p. 908-935.
- SUSTAINABLE MEASURES. (2003) - *What is sustainability Indicators?* Disponível em: <www.sustainablemeasures.com.br>. Acesso em 17 dez. 2003.
- WECD. (1987) - World Comission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford University Press. Oxford. England.