

Uma análise dos relatórios de sustentabilidade no âmbito ambiental do Brasil: desenvolvimento sustentável, aumento de competitividade ou camuflagem organizacional?

Autoria: Marcio de Oliveira Mota, Adriana Carla Avelino Mazza, Francisco Correia de Oliveira

Resumo

A sustentabilidade corporativa tem sido um dos tópicos relevantes na agenda das empresas e os relatórios de sustentabilidade têm sido formas de avaliar o desempenho e a competitividade. Os modelos de relatórios da Global Reporting Initiative - GRI são utilizados pelas empresas no intuito de informar a performance ambiental, social e econômica. Porém, evidências preliminares das práticas adotadas pelas empresas parecem demonstrar que essas diretrizes gerais possuem vieses e que as empresas que publicam os relatórios GRI omitem informações que visem respeito à equidade social e ambiental, colocando em risco a interpretação entre o desempenho corporativo e os impactos provenientes de seus programas. Portanto, o presente artigo busca preencher uma lacuna que os estudos efetuados anteriormente deixaram no que diz respeito à falta de informações acerca da análise entre as diretrizes provenientes dos modelos da GRI e o conteúdo descrito pelas empresas brasileiras. A estrutura do artigo foi construída de forma a sintetizar os principais elementos da teoria e suas interfaces com a literatura sobre responsabilidade social corporativa, competitividade e gestão ambiental. No caso, realizou-se um vasto estudo documental das cinquenta e quatro empresas brasileiras que publicaram o relatório de desenvolvimento sustentável no ano base de 2009 na GRI. O objetivo desse artigo é analisar as linhas gerais do GRI e comparar com os indicadores de cunho ambiental nos relatórios das empresas brasileiras que publicaram os relatórios GRI no ano de 2009. Os resultados apontam que embora as empresas se autodeclarem estrategicamente sustentáveis, não possuem em suas visões menção ao desenvolvimento sustentável e há tentativas em camuflar indicadores e em omitir informações negativas relevantes. Ressalte-se que alguns dados são indicados pelas empresas em tabelas sem mencionar a dimensão real que aqueles valores representam para as empresas e sociedade. Ademais, apenas cinco empresas relataram seus resultados de forma a apresentar os programas de sucesso, cujas metas foram atingidas, ou os motivos de fracasso com as ações corretivas no futuro no intuito de contribuir com que os resultados negativos pudessem se tornar reversíveis. Por conseguinte, fica comprometida a interpretação de seus *stakeholders* na análise e tomada de decisão, sem levar em consideração estratégias de gestão ambiental. O estudo indica que as empresas brasileiras ainda se encontram em uma fase inicial de consciência de desenvolvimento sustentável, pela quantidade ínfima de relatórios socioambientais publicados em comparação ao número de empresas em atividade no Brasil.

Introdução

A abordagem tradicional da administração ignorou por diversos anos os aspectos ambientais e sociais pelo fato de não serem visíveis aos *stakeholders* e não apresentarem ganhos financeiros diretos. É possível citar alguns marcos como o Relatório Brundtland em 1987, intitulado como *Our Common Future* (em português Nosso Futuro Comum), proveniente da Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento promovido pela ONU em que o conceito de desenvolvimento sustentável poderia ser implementado pelas organizações.

Nos últimos anos percebe-se um aumento do número de grandes empresas anunciando suas credenciais de responsabilidade social, comunicando estas informações reunidas através de substanciais relatórios ambientais, sociais e de sustentabilidade (COOPER; OWEN, 2007). A divulgação de informações ambientais retrata a estratégia das empresas em relação ao meio ambiente. O intuito da divulgação ambiental, então, seria o de informar o desempenho ambiental da organização demonstrando aos *stakeholders* suas intenções e iniciativas para evitar a degradação do meio ambiente.

Embora haja empresas que declaram abraçar a ideia da sustentabilidade a um nível estratégico, uma vez que elas veem claras sinergias para criar e contribuir com o desenvolvimento sustentável, há evidências que revelam uma realidade diferente em que esses assuntos são marginalizados, ficando fora da agenda do cerne de negócios ainda de muitas empresas (DUNPHY et al. 2003).

As ações de Responsabilidade Social Corporativa - RSC, além de ser uma forma de criar processos verdadeiramente responsáveis, também é uma forma de favorecer a legitimação social e contribuir para a imagem da organização. Além disso, muitas organizações veem nas estratégias ambientais uma maneira de aumentar a lucratividade, seja minimizando os problemas que possam comprometer a competitividade em longo prazo, seja procurando aproveitar oportunidades mercadológicas. No entanto, algumas empresas apóiam seu discurso ambiental sugerindo apenas uma preocupação social e não instrumental, ao divulgarem suas ações de RSC à sociedade.

Verifica-se que os estudos sobre a publicação de relatórios sócio-ambientais têm sido relevantes para a academia (GRAY et al., 1996) e que a noção do equilíbrio entre o econômico, o social e o ambiental, denominado *triple bottom line*, foi a base para que instituições como a Global Reporting Initiative (GRI) iniciasse a desenvolver as linhas gerais de desenvolvimento sustentável com o objetivo em contribuir com as empresas para relatarem aos seus *stakeholders* suas ações.

Evidências preliminares das práticas adotadas pelas empresas parecem demonstrar que essas diretrizes gerais possuem vieses e que as empresas que publicam os relatórios GRI omitem informações que visem respeito à equidade social e ambiental, colocando em risco a interpretação entre o desempenho corporativo e os impactos provenientes de seus programas.

Assim, o presente artigo busca preencher uma lacuna que os estudos efetuados anteriormente deixaram no que diz respeito à falta de informações acerca da análise entre as diretrizes provenientes dos modelos da GRI e o conteúdo descrito pelas empresas brasileiras. No caso, realizou-se, de forma inédita, um vasto estudo documental das empresas brasileiras que publicaram no ano de 2009 na GRI o relatório de desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, o presente trabalho busca dar resposta à seguinte questão: As empresas brasileiras que publicaram os relatórios GRI no ano de 2009 visam desenvolvimento sustentável, aumentar a competitividade ou camuflagem organizacional? Desta pergunta origina-se o objetivo principal do estudo, que é analisar as linhas gerais do GRI e comparar com os indicadores de cunho ambiental nos relatórios das empresas brasileiras que publicaram os relatórios GRI no ano de 2009.

A estrutura do artigo foi construída de forma a sintetizar os principais elementos da teoria e suas interfaces com a literatura sobre responsabilidade social corporativa, competitividade e gestão ambiental, que se seguem da análise dos resultados e considerações finais, que apontam implicações teóricas e gerenciais advindas da presente pesquisa.

1. O desafio da Responsabilidade Social Corporativa nas organizações

Durante muito tempo, desenvolvimento e aumento da qualidade de vida foram relacionados com crescimento econômico, baseado na produção e, conseqüente, consumo infinitos. À medida que as economias se tornam cada vez mais internacionalizadas, surgem oportunidades para gerar prosperidade e qualidade de vida em muitos países, por meio do compartilhamento do conhecimento e do acesso a tecnologia. Este progresso, fundamentado no desenvolvimento, faz com que muitas empresas fechem os olhos para o fato de que este pode vir acompanhado de riscos sociais e ambientais.

Diante da inviabilidade de manter as políticas econômicas causadoras de danos ambientais irreversíveis (TACHIZAWA, 2010), surge um novo modelo de gestão nas empresas que traz consigo o conceito de sustentabilidade, no que se refere a garantir o bem estar das pessoas no momento presente sem prejudicar as gerações futuras (TINOCO, 2010) e que, por tanto, reconhece que os recursos naturais são finitos (OLIVEIRA, 2006). A busca do equilíbrio entre o econômico, o social e o ambiental, denominado *triple bottom line*, passa a ser incorporada pelas empresas, sob o termo de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Um conceito de RSC seguindo a abordagem do *shareholder* (FRIEDMAN, 1970), defenderia que os negócios somente devem ocorrer se for para servir aos seus acionistas, e conseqüentemente, atingirem o melhor interesse da sociedade. Nesta abordagem as ações de responsabilidade social são de responsabilidade do governo e não das organizações (MUTHURI, 2008). Já a abordagem do *stakeholder* (FREEMAN, 1984) possui uma visão mais abrangente e inclui outros grupos sociais, na conceituação de RSC, que também têm interesse na preservação da companhia e que são igualmente afetados pelas decisões tomadas por seus administradores, tais como: credores, fornecedores, trabalhadores, consumidores e a comunidade em geral (MUTHURI, 2008).

Desta forma, há uma grande variedade de conceitos e abordagens sobre RSC na literatura (CARROLL, 1999; WINDSOR, 2001) cujas análises mostram que essas abordagens estão relacionadas com transformações sociais históricas e com influentes organizações. Kok et al. (2001) postulam que RSC tem relação com o modo como as empresas conduzem suas atividades empresariais e Sethi (1990) indica que é uma obrigação da empresa em responder às externalidades (positivas ou negativas) criadas pelas ações de mercado. A RSC é caracterizada ainda como o compromisso da organização em analisar os efeitos causados por suas decisões, abrangendo suas obrigações e benefícios sociais e econômicos (DAVIS, 1973).

Muitas empresas ainda não conseguiram incorporar aos seus modelos de negócio o conceito de RSC dentro de uma visão voltada a todos os *stakeholders*, mantendo uma abordagem direcionada apenas aos *shareholders*. Outras têm a sustentabilidade apenas em seus discursos ou reduzida a simples aspectos pontuais (TINOCO, 2010), como a realização de ações sociais assistenciais ou ações ambientais que visam apenas o cumprimento da legislação ambiental. A abordagem filantrópica pode estar na origem histórica da responsabilidade social (MARREWIJK, 2003), mas a RSC é um fenômeno distinto que surge como uma resposta aos novos desafios corporativos e que requer que as corporações repensem suas posições a ações no contexto social de maneira ampla.

2. Responsabilidade Social Corporativa e Competitividade

As corporações são criações sociais e argumenta-se que a sua existência depende da vontade da sociedade para continuar a permitir-lhes operar (O'DONOVAN, 2002). A idéia de contrato entre as organizações e os membros da sociedade sugere que, apesar de o lucro ser o principal objetivo de uma empresa (ANDRADE; ROSSETI, 2007), esta tem a obrigação de agir de maneira socialmente responsável.

Não são raros os gestores que falam em um *trade-off* entre desempenho socio-ambiental e financeiro (CERETTA et al., 2009). Além disso, a RSC também tem uma abordagem estratégica em um ambiente marcado pela competitividade (PORTER; KRAMER, 2006), onde os clientes esperam poder interagir com as organizações exigindo destas uma postura ética e ecologicamente responsável (TACHIZAWA, 2010) e onde a legislação ambiental e o uso mais eficiente de matérias-primas, materiais e energia influenciam diretamente a capacidade de uma empresa competir no mercado.

Há duas vertentes diferentes de entendimento do conceito de competitividade, sendo que a primeira está relacionada ao desempenho de uma empresa ou produto/serviço em um determinado mercado e a segunda vertente se baseia na eficiência, por tentar medir a competitividade da empresa ou produto/serviço. Com isso, Haguenaer et al. (1996) definem competitividade como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição no mercado, ou seja, a competitividade atuaria na sustentabilidade do negócio.

A competitividade é conceituada também por Murths e Lenway (1998) como a força da organização com seus competidores e, embora Porter (1985) atribua que é determinada pela produtividade, há abordagens como a GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*) que destacam a importância de aspectos intangíveis como conhecimento, relacionamentos, reputação e talento, para o bom desempenho da empresa no mercado (LOWELL, 2007). Kay (1993) corrobora as mesmas idéias e descreveu competitividade em termos de quatro fatores: a) capacidade de inovar; b) chave para relacionamentos internos e externos; c) reputação; e d) ativos estratégicos. Assim, para uma empresa obter vantagem competitiva, recursos tangíveis e intangíveis são levados em conta (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

3. Ações de RSC nas organizações e a Gestão Ambiental

Como parte de uma sociedade ecologicamente em transformação, cabe às empresas grande parcela de responsabilidade para que se alcance o desenvolvimento sustentável (JABBOR; SANTOS, 2006), o que gera uma pressão crescente sobre estas, no sentido de que se responsabilizem pelo impacto ambiental que suas atividades possam causar (COIMBRA; OLIVEIRA, 2005). Para lidar com as questões referentes à sustentabilidade, ocorre o desenvolvimento crescente de ações ambientais por parte das organizações.

Um dos caminhos seguidos pelas empresas para realizar ações voltadas à preservação do meio ambiente é a implantação da gestão ambiental. Barbieri (2007) entende a gestão ambiental como as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como, planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras, realizadas com a finalidade de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam.

As ações empreendidas pela gestão ambiental de uma organização representam um real comprometimento da empresa com as questões ambientais, onde esta procura ouvir seus diversos *stakeholders*, considerando suas opiniões e necessidades no processo de tomada de decisão.

Dependendo do grau de conscientização em relação aos aspectos ambientais, as empresas passam por três fases: (i) controle ambiental nas saídas, onde é realizada a instalação de equipamentos de controle da poluição, como filtros, incineradores e estações de tratamento de efluentes (ETE), nesta fase mantém-se a estrutura produtiva existente; (ii) integração do controle ambiental nas práticas e processos, onde o princípio básico passa a ser o da prevenção da poluição, envolvendo a seleção das matérias primas, o desenvolvimento de novos processos e produtos, o reaproveitamento da energia, a reciclagem de resíduos e a integração com o meio ambiente e; (iii) integração do controle ambiental na gestão administrativa, onde a questão ambiental passa a ser contemplada na estrutura organizacional, interferindo no planejamento estratégico (DONAIRE, 1994). Segundo Donaire (1994) esta terceira fase denomina a gestão ambiental e significa uma mudança de postura, de modos de pensar e agir envolvendo todos os aspectos organizacionais.

De acordo com esta classificação, nos estágios iniciais e intermediários, a questão ambiental é uma resposta às demandas dos diversos *stakeholders*: acionistas, financiadores, governo, clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Nestas fases as ações são predominantemente corretivas e/ou preventivas e parecem ter como motivação a busca por lucro ou legitimação. A motivação em relação à lucratividade indica que uma organização reduzirá alguns custos produtivos/comerciais com a utilização de práticas ambientais mais corretas. A legitimação refere-se ao esforço que a organização tem ao demonstrar que atua de acordo com os valores, crenças e regras estabelecidas no ambiente da sociedade (BOFF, 2007).

As fases mais avançadas da abordagem ambiental nas empresas passam a ser vistas como parte da estratégia e da cultura da organização, inserida em sua missão e visão, recebendo o apoio da alta gerência e passando a permear todas as ações desta, seja no curto ou longo prazo, contribuindo tanto para a perenidade da organização, tornando-a mais competitiva, quanto para o bem-estar da sociedade.

Considerando estas fases, os executivos alinham o relacionamento entre seus negócios e a sociedade por meio de uma abordagem estratégica mais forte à RSC. Assim, a RSC é utilizada para disseminar os conceitos de transparência e confiança para construção de um mercado mais competitivo e, será mais forte em empresas em um estágio de gestão ambiental mais avançado, assumindo que não é mais possível desconectar as questões ambientais das questões sociais.

Em todas as fases, o papel dos *stakeholders* é o de exigir informações ambientais relacionadas ao processo produtivo da empresa, seus produtos, sua conduta sócio-ambiental, suas estratégias, seus investimentos na área, custos ambientais atuais e futuros, litígios, entre outros, que atendam especificamente suas necessidades informacionais. A divulgação de relatórios ambientais, então, se torna um dos métodos para influenciar esse processo de legitimação da vontade social, seja por meio da preocupação com a legislação, seja contribuindo para uma imagem de uma companhia socialmente responsável (FARIAS; FARIAS, 2009).

4. Evidenciação Social e Ambiental nos relatórios de RSC

No intuito de atender aos interesses dos diversos *stakeholders* as empresas passaram a desenvolver ou a adotar, além do sistema contábil tradicional, com predominância de foco no âmbito financeiro patrimonial, a avaliação e divulgação de suas ações de natureza social e ambiental. A evidenciação e a divulgação dessas ações vêm ganhando prestígio e consolidação no mundo internacional dos negócios (DAHER, 2006).

As multinacionais geralmente enfrentam maiores demandas por transparência e, conseqüentemente, por divulgar informações sobre suas principais decisões estratégicas, sejam estas financeiras/contábeis ou não (KOLK; PEREGO, 2010). Desta forma, nos últimos anos houve um aumento do número de grandes empresas anunciando suas credenciais de responsabilidade social, comunicando estas informações reunidas através de substanciais relatórios ambientais, sociais e de sustentabilidade (COOPER; OWEN, 2007).

Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos, através de um documento, do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. No Brasil, o processo de relato é voluntário, e as organizações podem elaborar o seu próprio modelo de relatório de sustentabilidade, no entanto, já se observam avanços no estabelecimento de padrões de divulgação de informações ambientais, por meio da utilização de indicadores específicos, desenvolvidos por entidades preocupadas com o tema.

No contexto brasileiro as informações de caráter ambiental aparecem com maior freqüência em relatórios específicos como o Balanço Social (IBASE), Relatório de Sustentabilidade do ETHOS e, a partir de 1997, no relatório de Informações Ambientais das Informações Anuais (IAN), disponível no banco de dados da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Um dos modelos de relatório com maior credibilidade no cenário internacional é o da GRI (*Global Reporting Initiative*) que contém indicadores de desempenho Econômico, Social e Ambiental.

Esse tipo de documento oferece uma descrição equilibrada e sensata do desempenho de sustentabilidade da organização relatora, incluindo informações tanto positivas como negativas. Neste tipo de abordagem, a organização é entendida como um conjunto integrado de sistemas que interage com o ambiente externo e interno, buscando suprir as necessidades e atender aos seus objetivos e de seus *stakeholders*. Assim, as questões ambientais são apreciadas a partir de um enfoque sistêmico.

5. As ações de RSC no Brasil e a GRI

A GRI é uma organização não governamental internacional, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizadas voluntariamente por empresas do mundo todo. Essa organização tem focado suas atividades no desenvolvimento de um padrão de relatório que aborde os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica, social e ambiental das organizações com as seguintes diretrizes (GRI, 2006):

- i) Econômico: gastos e benefícios, produtividade do trabalho, criação de emprego, despesas em serviços externos, despesas em pesquisa e desenvolvimento, e investimentos em educação e outras formas de capital humano. O aspecto econômico inclui, embora não se limite só a ela, a informação financeira e respectivas declarações;
- ii) Ambiental: impactos dos processos, produtos, e serviços no ar, água, solo, biodiversidade e saúde humana;
- iii) Social: saúde e segurança ocupacionais, estabilidade do empregado, direitos laborais, direitos humanos, salários e condições de trabalho nas operações externas.

Por meio das presentes diretrizes, a GRI tem como objetivo ajudar as organizações a desenvolver seus relatórios de sustentabilidade de maneira que: a) apresentem uma visão clara do impacto ecológico e humano da empresa; b) proporcionem aos stakeholders informação confiável que seja relevante para as suas necessidades e interesses; c) proporcionem uma ferramenta de gestão para apoiar a organização na avaliação e melhoria contínua do seu desempenho e progresso; d) sejam apresentados num formato que seja facilmente

compreensível e que facilite a comparação com Relatórios de Sustentabilidade de outras organizações; e e) apontem a relação entre os três elementos da Sustentabilidade – econômico, ambiental e social (GRI, 2006).

Portanto, a GRI desenvolveu não apenas um modelo de Balanço Social como outras instituições se propõem, mas sim uma estrutura de relatórios de sustentabilidade que tem como prática a medição, divulgação e prestação de contas para stakeholders internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável.

6. Estratégia Metodológica

Na literatura sobre RSC termos como “sustentabilidade”, “preservação”, “relacionamento com *stakeholders*”, “transparência” e “prestação de contas”, entre outros, são enfatizados. A replicação destes termos pelas empresas em sua comunicação com a sociedade induz o leitor a percebê-las como socialmente responsáveis e dotadas de consciência ambiental. No intuito de aumentar a confiabilidade desta comunicação a GRI difunde diretrizes para a elaboração voluntária de relatórios de sustentabilidade, aplicáveis pelas organizações que desejam dar informação sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas atividades, produtos e serviços (GRI, 2006).

Este trabalho reconhece a preocupação das organizações com o retorno dos investidores, onde as ações ambientais empreendidas não estão desconectadas desta realidade. Assim, parece apropriado considerar que, para as organizações, as ações sociais e ambientais ficam subordinados às questões financeiras.

Neste cenário, este trabalho investigou se as ações de RSC empreendidas por empresas brasileiras publicadas nos relatórios do GRI, reconhecidas como socialmente responsáveis, possuem metas estabelecidas de acordo com as linhas gerais propostas pela GRI ou são meros instrumentos informacionais. Desta maneira, uma pesquisa documental foi realizada para identificar e analisar as ações socioambientais informadas pelas empresas que publicaram o GRI no ano de 2009, após auditoria.

Para Markoni e Lakatos (2002), a pesquisa documental é a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituídos de fontes primárias. Ressalte-se que a pesquisa documental é bastante semelhante à pesquisa bibliográfica. A principal diferença está na natureza da procedência do material utilizado. Gil (1994) descreve que enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda serão reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Esse mesmo autor indica que

Existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 1994, p.73).

As informações foram obtidas no sítio da GRI por meio da planilha das empresas brasileiras, as quais divulgaram à sociedade suas ações de RSC. Ressalte-se que das cinquenta e quatro empresas brasileiras que estavam indicadas no sítio da GRI, apenas vinte estavam com o *link* correto para realizar o *download* dos relatórios referente ao ano de 2009, porém foram abrangidos os setores de energia, recursos hídricos, papel e celulose, alimentação, produtos pessoais e de saúde, serviços financeiros, mineração e comunicação. Destaque-se

ainda que os nomes das empresas foram substituídos por letras para garantir o sigilo das informações na pesquisa.

7. Análise e Discussão dos dados

As análises dos relatórios foram baseadas nas linhas gerais (em inglês *guidelines*) publicados pelo GRI versão 3.0 em 2006. As primeiras análises a serem realizadas nos vinte relatórios publicados com base no modelo GRI pelas empresas brasileiras referentes ao ano de 2009 tinham como propósito investigar inicialmente as seguintes perguntas: a) para que e quem essas empresas visam sustentabilidade?; e b) em que direção ocorre a sustentabilidade?

Em primeiro lugar, apenas quatro das vinte empresas investigadas no presente estudo apresentaram em suas visões alguma declaração de desenvolvimento sustentável não financeiro ou econômico, indicando uma clara fragilidade dos princípios norteadores dos relatórios da GRI. Entretanto, quinze empresas declararam em suas visões declarações de competitividade no mercado, corroborando as ideias de Porter e Kramer (2006).

Foi verificado também que as empresas que descrevem alguma declaração inicial de seus relatórios não indicam para que e para quem esses relatórios foram elaborados. Em quase todos os casos, há uma mensagem do presidente da empresa, do conselho de administração ou da diretoria executiva, porém essas declarações são resumos dos resultados da empresa no ano corrente do relatório. Essas mensagens são atribuídas como prestação de contas aos *stakeholders*, contudo houve dois casos em que as empresas indicam claramente as estratégias de sustentabilidade e os motivos dessas estratégias os quais são resumidos em impactos positivos e negativos de natureza econômica, social e ambiental que essas atividades podem gerar aos *stakeholders*. Dessa forma, a organização descreve os *stakeholders* aos quais considera que deva prestar contas, ou seja, não há os processos de engajamento de *stakeholders* subsidiando decisões sobre o relatório.

Os mesmos resultados foram encontrados no que se diz respeito à direção da sustentabilidade dessas empresas. Há frases dentro das declarações iniciais dos relatórios que indicam “o impacto ambiental e volume de emissões atmosféricas são baixos comparados a outras tecnologias” (Empresa A), “avançar nos indicadores de produtividade e qualidade” (Empresa B), “avançar em qualidade de serviço e relacionamento com nossos públicos de interesse, como uma empresa comprometida com a criação de valor e a sustentabilidade” (Empresa C), “destacar as ações de preservação ambiental realizadas pela [Empresa D]... suas linhas de transmissão foram pensadas e projetadas para reduzir ao mínimo a interferência na natureza” ou “a (obtenção da) renovação da licença de operação da usina pelo Ibama por dez anos” (Empresa E). Esses são apenas alguns exemplos de que as declarações não possuem uma direção de sustentabilidade, não apresentam um norte claro e objetivo de onde a empresa pretende chegar ao que se refere ao desenvolvimento sustentável. Destaque para a Empresa E que indica o licenciamento do IBAMA para continuar a operação como algo de notória relevância e, não uma obrigação para a continuidade de suas operações.

Por outro lado, houve três empresas que divulgaram os resultados de acordo com as diretrizes internacionais da GRI com iniciativas sócio-ambientais integradas à estratégia e à operação do negócio da Empresa. Portanto, essas empresas, em sua maioria, ainda se encontram na fase inicial de consciência em relação aos aspectos ambientais e sociais (DONAIRE, 1994), prevalecendo ainda a imaturidade da gestão administrativa das empresas brasileiras nos aspectos fundamentais de gestão sócio-ambiental.

Outra análise realizada foi o princípio do equilíbrio em que as empresas deveriam refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral. Percebeu-se que nem todas as empresas seguiram

de fato esse princípio, uma vez que embora elas tenham apontado os indicadores negativos, não houve comentários sobre a obtenção desses resultados. Dessa forma, não há a inclusão de todas as ações significativas no período e as estimativas de impactos futuros expressivos desses eventos passados. Esta análise aumentaria a possibilidade de previsão de danos dando à empresa a chance de evitá-los.

Entretanto, os programas e ações que levaram a obter resultados superiores a meta ou o ganho de prêmios são enfatizados continuamente, levando o *stakeholder* a uma análise bem mais positiva em relação à empresa, conforme exemplo da Empresa M a seguir: “A meta de perdas de água, medida por litros / (ligação x dia) não foi integralmente atingida, por conta de atrasos na contratação de obras e serviços que incluíam a implementação de ações de redução de perdas. No entanto, a redução obtida em 2008 foi uma das maiores nos últimos cinco anos e está em linha com a consistente tendência de redução das perdas”. Assim, conclui-se que há uma tentativa de levar o *stakeholder* a uma avaliação positiva do ano corrente por meio de informações já divulgadas no ano anterior.

Com base nessas informações não é possível garantir que haja ou não omissão de dados relevantes que influenciariam as avaliações ou decisões dos *stakeholders* nos aspectos econômicos, ambientais e sociais de maneira significativa. Dessa forma, as informações não foram apresentadas num formato que permite aos leitores ver tendências positivas e negativas no desempenho longitudinal das empresas.

Outro princípio analisado foi a comparabilidade, cujas informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações. A comparabilidade é necessária para comparar as informações sobre o atual desempenho econômico, ambiental e social da organização com o anterior, com seus objetivos e, na medida do possível, com o desempenho de outras organizações.

Foi verificado que apenas treze empresas apresentaram informações sobre os mesmos indicadores em períodos anteriores ao ano corrente, variando em um ou três períodos. Ademais, nenhuma empresa apresentou comparações com outras empresas do mesmo setor a qual se insere. Portanto, nem todos os relatórios podem ser comparados de um ano para outro e o desempenho das empresas não pode ser comparado com padrões de referência (*benchmarks*) apropriados, tornando frágil a avaliação de desempenho das empresas por parte dos *stakeholders*.

Por fim, o último princípio analisado foi a exatidão, que são informações suficientemente precisas e detalhadas para que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização relatora. Verificou-se que embora os indicadores tenham sido apresentados de forma quantitativa, algumas metas não apresentaram exatidão, impossibilitando a comparação de valores de referência ou até mesmo qual o valor do indicador que a empresa deseja atingir. Citem-se exemplos de metas que não seguem esse princípio: “mitigar os impactos ambientais provocados por seus produtos e serviços”, “redução do consumo de papel”, “índice de satisfação do cliente”, “redução no número de acidentes do trabalho”, “investimento na geração de energia a partir de fontes renováveis”, “perdas de água”, “margem LAJIDA”, “investimento”, dentre outros. Percebe-se que não há a indicação de qual índice a empresa pretende atingir. Do mesmo modo, apenas duas empresas apresentaram as técnicas de medição de dados e as bases de cálculo, porém não houve empresa que apresentasse a margem de erro para os dados quantitativos no intuito de poderem influenciar a capacidade dos *stakeholders* de chegar a conclusões adequadas e consistentes sobre o desempenho.

8. Análise e Discussão da Dimensão Ambiental

A seguir será analisada a dimensão ambiental da sustentabilidade, cerne desse estudo, que se refere aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água (GRI, 2006). Serão abordadas as políticas, o desempenho e os indicadores ambientais relacionados a insumos, produção, desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental, dentre outras informações relevantes.

Embora nem todas as empresas sejam obrigadas a apresentar todos os trinta indicadores pertencentes à dimensão ambiental (vide Quadro 1), todas as empresas relataram suas políticas gerais que definem os compromissos globais, desempenho e indicadores, inclusive com transparência dos resultados obtidos, mesmo com indicadores com desempenho inferior às metas estabelecidas. Há ainda a indicação de diversos programas/ações realizados pelas empresas, os quais servem de referência para o planejamento de ações futuras.

Os objetivos gerais da organização, referentes ao desempenho relevante quanto aos aspectos ambientais, foram contemplados por apenas cinco empresas e apenas uma empresa indicou o cargo mais alto com responsabilidade operacional referente aos aspectos ambientais, o que é chamado de responsabilidade organizacional. Por último, ressalte-se ainda que apenas quatro empresas indicaram procedimentos relativos a treinamento e conscientização sobre os aspectos ambientais e oito apresentaram certificações por desempenho ambiental ou sistemas de certificação. Por conseguinte, mas uma vez é notória a falta de informação relevante sobre a condução dos processos e atividades ambientais promovidas pelas empresas brasileiras.

Aspecto: Materiais		
Essencial	EN1	Materiais usados por peso ou volume.
Essencial	EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.
Aspecto: Energia		
Essencial	EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.
Essencial	EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.
Adicional	EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.
Adicional	EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.
Adicional	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.
Aspecto: Água		
Essencial	EN8	Total de retirada de água por fonte.
Adicional	EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.
Adicional	EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.
Aspecto: Biodiversidade		
Essencial	EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
Essencial	EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
Adicional	EN13	Habitats protegidos ou restaurados.
Adicional	EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.
Adicional	EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.
Aspecto: Emissões, efluentes e resíduos		
Essencial	EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.

Essencial	EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.
Adicional	EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.
Essencial	EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.
Essencial	EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.
Essencial	EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.
Essencial	EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.
Essencial	EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.
Adicional	EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia ¹³ – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.
Adicional	EN25	Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.
Aspecto: Produtos e serviços		
Essencial	EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.
Essencial	EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.
Aspecto: Conformidade		
Essencial	EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.
Aspecto: Transporte		
Adicional	EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.
Aspecto: Geral		
Adicional	EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.

Quadro 1 - Indicadores de Desempenho Ambiental.

Fonte: GRI, 2006.

No que se refere especificamente aos trinta indicadores de desempenho ambiental, serão apontados apenas aqueles indicadores com informações relevantes ao presente estudo.

Em relação ao indicador EN01 - Materiais usados por peso ou volume, apenas onze empresas publicaram essas informações e outras três indicaram sítios complementares para que o leitor possa buscar essas informações. Ressalte-se que as indicações foram tanto provenientes de materiais diretos (insumos e matéria-prima) e não renováveis. Do mesmo modo ocorreu em relação ao EN02 - Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem, apenas seis empresas indicaram todos os materiais, inclusive aqueles provenientes de consumo administrativo tais como papel, óleos, cartuchos e *toners* para impressoras, porém houve um caso específico da empresa D em que foi indicada a produção total de material *versus* a quantidade de material reciclado, no intuito de medir o percentual do material utilizado e reciclado.

Em relação aos indicadores EN3 a EN7 referentes ao aspecto energia, as empresas demonstraram uma alta capacidade em redução de consumo de energia direta e indireta, além de terem apresentados em seus relatórios melhorias na conservação e eficiência por meio de novos produtos e serviços com baixo consumo e por iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta. As empresas apresentaram em sua totalidade uma redução no consumo de energia direta e indireta na ordem de 10% a 15%, além de terem aderido à utilização do uso de energia renovável, inclusive biomassa, em torno de 15% a 20% de seu consumo. Isso representa um grande avanço, contudo não há indicações se essa política de redução de consumo é simplesmente para reduzir o custo operacional e administrativo no intuito de aumentar a competitividade ou se faz parte de uma estratégia organizacional sob o viés da

sustentabilidade. Ressalte-se pelo fato de apenas quatro empresas terem mencionado essas ações como estratégia corporativa.

Por conseguinte, seguem iniciativas indicadas pelas empresas para reduzir o consumo de energia: “utilização de vidro duplo cria uma camada de retenção de calor, diminuindo a necessidade de ar-condicionado. Todo o edifício é envidraçado, o que permite maior aproveitamento da luminosidade natural externa, e todas as lâmpadas próximas às janelas possuem controles fotoelétricos (que regulam a potência de acordo com a luminosidade do ambiente). Além disso, o edifício conta com elevadores [...] inteligentes, que consomem menos energia”; “preservação do meio ambiente e busca por novas tecnologias voltadas ao uso inteligente e eficiente da energia elétrica”; “uso de equipamentos de iluminação mais modernos e eficientes em prédios públicos, hospitais, escolas e delegacias”.

Os aspectos referentes aos itens EN8 a EN10 que dizem respeito ao uso da água e dos recursos hídricos, inclusive no que se diz respeito à reciclagem da água. Embora o indicador EN8 – Total de retirada de água por fonte – seja essencial, sete empresas não apresentaram o consumo da água. Contudo, houve a indicação também do esforço das empresas em consumirem menos água e de terem expandido o programa aos clientes, funcionários, fornecedores e parceiros com distribuição de folderes educativos e treinamentos.

Sobre os aspectos relacionados à biodiversidade, itens EN11 a EN15, algumas empresas não indicaram estes itens, essenciais aos relatórios GRI. As empresas indicaram as áreas arrendadas ou administradas dentro de áreas protegidas e a descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas. Não foram identificadas ações de reflorestamento e conservação do solo para evitar assoreamento dos rios, desenvolvimento de práticas de manuseio que reduzem a aplicação de produtos químicos, além também de manter iniciativas preventivas contra a ocorrência de incêndios em áreas com vegetação nativa. Em relação aos impactos, apenas cinco empresas indicam alteração da qualidade dos ambientes (introdução de substâncias que não existem naturalmente no hábitat) e a introdução de espécies invasoras e outros organismos e possíveis mudanças em processos ecológicos e apontam controles dessas operações que visam “garantir o menor impacto possível na biodiversidade”.

Os itens EN16 a EN25 tratam dos aspectos de emissões, efluentes e resíduos, em especial a emissão de gases de efeito estufa, emissões destruidoras da camada de ozônio, descarte da água e de outros resíduos. Nem todas as empresas informaram os sete indicadores essenciais desse aspecto, alegando não possuírem ainda as técnicas de cálculo de emissões de gases. As que informaram apresentaram não somente indicadores de redução de gases de efeito estufa, mas as metas de redução anual se encontram na ordem de 25%, seguindo protocolos e acordos internacionais. Há a indicação da substituição de diesel para biodiesel e à eliminação do gás Freon Extra Seco R-22 para novas tecnologias as quais se destacam soluções aquosas e livres de impacto no aquecimento global.

Finalmente, os aspectos de produtos e serviços (iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos e o percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto) e de conformidade, que abrange as multas acima de R\$50.000,00, resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.

O primeiro aspecto de produtos e serviços, as empresas indicaram projetos de relevância nas áreas de prevenção de acidentes ambientais e incidentes que possam provocar impactos negativos em relação à segurança e à saúde, formação de parcerias com organizações para coleta de resíduos, rígido controle do descarte de resíduos decorrentes dos processos

industriais, desenvolvimento de embalagens com menor quantidade de matéria-prima e com material biodegradável e na conscientização dos consumidores finais no que diz respeito à destinação correta de embalagens e demais resíduos originados após a utilização dos produtos. Ademais, há investimentos em campanhas educativas sobre o tema sustentabilidade diretamente aos consumidores.

Por último, em relação ao aspecto de conformidade, apenas uma única empresa obteve multa proveniente de prejuízo ao meio ambiente e à sociedade em valor maior de R\$50.000,00, contudo algumas empresas indicaram processos abertos contra elas, mas ou foram vencedoras em primeira e segunda instâncias ou ainda não foram julgados. Dessa forma, verifica-se que as empresas brasileiras estão aumentando o rigor no que concerne aos aspectos legais referentes ao meio ambiente.

As empresas que tiveram seus relatórios auditados externamente e que atenderam às obrigatoriedades determinadas pelas diretrizes GRI-G3 obtiveram o aval favorável para a obtenção da certificação, uma vez que os procedimentos aplicados foram considerados suficientes e em conformidade essas diretrizes. No entanto, aqueles relatórios que não apontaram dentre outros, alguns dos indicadores essenciais, foram submetidos a observações por esses auditores independentes, inclusive com observações de exclusão desses indicadores essenciais e de que esses auditores não proporcionam asseguração sobre o alcance de informações futuras (e.g. metas, expectativas e ambições) e informações descritivas que são sujeitas a avaliação subjetiva. As empresas objeto deste estudo, em sua grande maioria, apenas seguem as diretrizes da GRI para que seus relatórios sejam certificados, e conforme descrito anteriormente nessa análise, esses relatórios visam uma tendência em prestar contas e esclarecimentos aos *stakeholders* (caráter informacional) sem levar em consideração claras estratégias de gestão ambiental à sociedade.

Considerações Finais

Este estudo analisou a avaliação dos relatórios de desenvolvimento sustentável publicados por empresas brasileiras por meio do modelo da GRI. A estrutura do artigo foi construída de forma a sintetizar os principais elementos da teoria e suas interfaces com a literatura sobre a gestão ambiental e as linhas gerais dos modelos de relatórios sócio-ambientais.

Embora as empresas se autodeclarem estrategicamente sustentáveis, não possuem em suas visões menção ao desenvolvimento sustentável. Ademais, muitas empresas não indicaram para quem ou os motivos que levam a quererem ser sustentáveis e em qual direção pretendem ir por meio dessa “estratégia sustentável” declarada. Portanto, é possível concluir que ainda há uma falta de ações objetivas no âmbito sócio-ambiental para que possam tornar as empresas de fato sustentáveis estrategicamente.

Percebeu-se que as empresas não seguem alguns princípios das linhas gerais da GRI como a comparabilidade, exatidão e equilíbrio, tornando comprometida a análise dos resultados de seus relatórios por parte dos *stakeholders*. Há tentativas em camuflar indicadores e em omitir informações relevantes negativas das empresas, no entanto os resultados positivos são mais enfáticos em suas conquistas.

Verificou-se ainda que no que diz respeito aos indicadores ambientais, cerne desse estudo, há mais uma vez a omissão de dados essenciais. Os dados são indicados em tabelas sem mencionar a dimensão real que aqueles valores representam às empresas e à sociedade. Apenas cinco empresas relataram seus resultados de forma a apresentar os programas de sucesso, cujas metas foram atingidas, ou os motivos de fracasso com as ações corretivas no

futuro no intuito de contribuir com que os resultados negativos pudessem se tornar reversíveis.

Por último, a análise aqui realizada indica que as empresas brasileiras ainda se encontram em uma fase inicial de consciência de desenvolvimento sustentável, em primeiro lugar pela quantidade ínfima de empresas que publicam relatórios sócio-ambientais em comparação ao número de empresas em atividade no Brasil. Em segundo lugar, pela qualidade de informações publicadas, pela omissão de dados e pela falta de análise crítica de seus resultados. Ademais, há claras evidências de que há camuflagem de dados, por meio de omissão de indicadores e de resultados negativos promovidos pelas empresas. Portanto, as empresas não são claras na definição em serem estrategicamente sustentáveis no intuito de aumentarem sua competitividade no mercado, conforme se autodeclaram inicialmente nos relatórios.

Os resultados obtidos por este estudo poderão ser úteis a quaisquer tipos de estudos sobre Responsabilidade Social Corporativa, em especial, às empresas que publicam relatórios seguindo o modelo da GRI.

Sugere-se replicar esta pesquisa de modo comparativo com os relatórios das empresas brasileiras com empresas de outros países em desenvolvimento e da OCDE, no intuito de analisar como as empresas brasileiras se encontram em nível de evolução de desenvolvimento sustentável.

Sob a perspectiva acadêmica, este trabalho, além de contribuir com a introdução de um tema relevante à sociedade, agrega ao corpo de conhecimento da área da gestão ambiental.

Referências

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BOFF, Marines Lucia. *Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom na Evidenciação Ambiental e Social em Relatórios da Administração de Empresas Familiares*. Dissertação de mestrado. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. 2007.
- CERETTA, Paulo Sérgio; BARBA, Fernanda Galvão de; CASARIN, Fernando; KRUEL, Maximiliano; MILANI, Bruno. Desempenho financeiro e a questão dos investimentos sócio-ambientais. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, v.3, n.3, p.72-84, 2009.
- COIMBRA, Danielle Batista; OLIVEIRA, Francisco Correia de. *Motivação e condicionantes para a gestão ambiental nas maiores indústrias exportadoras do estado do Ceará*. Cadernos EBAPE. BR, Edição Temática 2005.
- COOPER, Stuart M.; OWEN, David L. Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 32, Issues, 7-8, October-November 2007, pages 649–667.
- CORAZZA, Rosana Icassatti. *Gestão Ambiental e Mudanças da Estrutura Organizacional*. REA-eletrônica, v. 2, n. 2, jul-dez 2003.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, n. 38, p. 268-295, 1999.
- DAHER, Wilton de Medeiros. *Responsabilidade Social Corporativa: geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas*. São Paulo: Saint Paul, 2006.
- DAVIS, K. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, v. 10, p. 45-50, 1967.

- DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 2, p. 68-77, mar./abr. 1994.
- DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A.; BENN, S. *Organizational change for corporate sustainability*. London: Routledge, 2003.
- FARIAS, Kelly Teixeira Rodrigues; FARIAS, Manoel Raimundo Santana. Influência do desempenho ambiental na estratégia de divulgação ambiental das empresas abertas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD.
- FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13, v.33, n.30, p.122, 1970.
- FREEMAN, R. E.: 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc., Marshfield.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRAY, R.; OWEN, D.; MAUNDERS, K. Corporate social reporting: Emerging trends in accountability and the social contract. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v.1, n.1, p.6–20, 1988.
- GRI – Global Reporting Initiative. *Diretrizes para relatórios de sustentabilidade*. 2000-2006 ver. 3.0. Disponível em: www.globalreporting.org. Acesso em 27/10/2010.
- HAGUENAUER, L., FERRAZ, J. C., KUPFER, D. S. Competição e internacionalização na indústria brasileira. In: BAUMANN, R. (Org.). *O Brasil e a Economia Global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*. v.67, n.3, p.63-76, 1989.
- JABBOR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. *A Gestão Ambiental na Empresa por meio da Articulação de Equipes: Uma perspectiva integrada e evolutiva*. REAd, ed. 52, v. 12, n. 4, jul-ago 2006.
- KAY, J. *Foundations of Corporate Success*. Oxford. Oxford University Press., 1993.
- KOK, P.; van der WEILE, T.V.D; MCKENNA, R.; BROWN, A. A Corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, v.31, n.4, p.285-297, 2001.
- LOWELL, B.L. The new metrics of corporate performance: profit per employee. *The McKinsey Quarterly*, 2007. Disponível em: <http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx> Acesso em 01 de julho de 2010.
- MARKONI, M. de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARREWIJK, Marcel van. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, v. 44, p. 95–105, 2003.
- MURTHS, T.P.; LENWAY, S. A. Country Capabilities and the Strategic State: How National Political Institutions Affect MNC Strategies. *Strategic Management Journal*, v.15, n.5, p.113-119, 1998.
- MUTHURI, Judy N. Participation and accountability in corporate community involvement programmes: a research agenda. *Community Development Journal*, v. 43, n. 2, april, p. 177–193, 2008.
- O'DONOVAN, Gary. Environmental Disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 15 , Issue, 3, 2002, PP. 344–371.

- OLIVEIRA, Maria Mary. *Associativismo e cooperativismo no desenvolvimento local*. In associativismo e desenvolvimento local. SANTOS, Maria Salett, CALLOU e Ângelo Brás Fernandes (organizadores). Recife: Bagaço, 2006.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, v.84, v.12, p.14-14, 2006.
- SETHI, S.P. An analytical framework for making cross-cultural comparisons of business responses to social pressures: The case of the United States and Japan. *International and Comparative Corporation and Society Research*. JAL Press: Greenwich, CT, p.29-56, 1990.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2010.
- TINOCO, João Eduardo Prudêncio. *Balanço Social e o relatório da sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2010.
- WINDSOR, D. The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, v.9, n.3, p.225-256, 2001.