

Avaliando o desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial e as implicações da sustentabilidade para o setor privado

Eduardo Severino Mencarini (Fundação Vanzolini) – dudamenca@hotmail.com

João Amato Neto (Escola Politécnica-USP/ Fundação Vanzolini) – amato@usp.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo estimular a reflexão sobre a importância e as tendências no setor privado frente à questão da sustentabilidade, tomando como base a análise do desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado pela Bovespa.

A introdução conceitual e as análises deste caso apontam para o fato de que índices como o ISE e seu similar global (Índice Dow Jones de Sustentabilidade) surgiram como ferramentas de auxílio na avaliação da relação entre o valor da ação no longo prazo e a maneira como a empresa trata a questão da sustentabilidade.

O caso reforça a tendência de que, no longo prazo, empresas que tratarem as questões ambiental, econômica e social com equidade dentro do seu processo de planejamento e de definição de uma única estratégia para a organização, devem ser mais bem sucedidas do que as demais em oferecer retorno a seus acionistas.

Portanto, este artigo trata de um tema que envolve uma quebra de paradigma, um processo de ruptura, no qual fazer negócios sob a ótica do desenvolvimento sustentável se torna uma questão prioritária e de sobrevivência.

Palavras-chave: *sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e ambiental empresarial.*

1. Introdução

Atualmente, vivemos em um mundo de degradação ambiental, uso indiscriminado de recursos naturais e desequilíbrio social, no qual se vê um culto ao consumismo e ao poder e um sistema público incapaz de atender às demandas sociais da população.

Nas últimas décadas, os seres humanos causaram alterações sem precedentes nos ecossistemas para atender a crescentes demandas por alimentos, água, fibras e energia.

De acordo com o estudo Avaliação Ecológica do Milênio, desenvolvido pela ONU (2005), são 24 os serviços ambientais considerados essenciais para a nossa vida, dentre eles a água e o ar limpos, a regulação do clima, a produção de alimentos, o controle de enchentes, remédios naturais, fibras e energia. Destes 24 serviços, 60%, ou 15 deles, se encontram em estágio avançado de degradação.

Entre alguns dos problemas mais sérios decorrentes deste quadro estão: 80% de todas as áreas oceânicas já estão degradadas; a alta vulnerabilidade de dois bilhões de pessoas vivendo em regiões secas, sem acesso à água; o aquecimento global; a poluição dos nutrientes; uma estrutura social degradada, com cerca de dois bilhões de pessoas vivendo com menos de US\$ 2 por dia e sem acesso a serviços básicos de saúde e educação; violência e terrorismo.

A perda dos serviços providos pela natureza serve de ameaça para o nosso bem estar e de grande barreira para o desenvolvimento da sociedade e a obtenção de melhorias como a redução da pobreza, da fome e das doenças.

Portanto, eliminar a visão de que os recursos naturais são gratuitos e ilimitados é uma questão de sobrevivência, de forma que esforços coordenados entre governo, empresas, ONGs e sociedade serão necessários para uma melhor proteção do capital natural.

2. Revisão bibliográfica

A partir do diagnóstico acima, se torna possível contextualizar a importância do Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade no setor privado, uma vez que um planeta saudável e pessoas com boas condições de vida e poder de compra são vitais para a sobrevivência das empresas.

Este capítulo terá como foco a fundamentação teórica sobre sustentabilidade e a introdução sobre o Índice de Sustentabilidade Empresarial, que servirão de base para a análise do caso apresentado neste artigo.

2.1. Sustentabilidade

Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade é um conceito que busca conciliar as necessidades econômicas, sociais e ambientais sem comprometer o futuro de quaisquer dessas demandas. Como impulsionador da inovação, de novas tecnologias e da abertura de novos mercados, o desenvolvimento sustentável fortalece o modelo empresarial atual baseado em um ambiente de competitividade global.

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu em 1987, em um documento da ONU, o Relatório Brundtland - Nosso Futuro Comum: “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.”.

Mas só em 1992, durante a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro (Eco-92), o tema entrou definitivamente na pauta.

Ao aplicarmos este conceito no ambiente corporativo, podemos dizer que uma empresa sustentável é aquela que busca aliar sucesso financeiro com equilíbrio ambiental e atuação social. Trata-se de uma organização que incorpora à sua estratégia de negócios, às suas práticas de gestão e ao seu planejamento de longo prazo os três pilares da sustentabilidade – econômico, ambiental e social.

Deparamos-nos aqui com uma urgente demanda pela quebra de um paradigma, de forma que não haja predominância de uma das três dimensões sobre as outras, uma vez que nos moldes atuais e não-sustentáveis o pilar econômico e o imediatismo pelo retorno financeiro têm prioridade nos processos de tomada de decisão.

Segundo especialistas, em 2020, 75% das 500 empresas que estarão relacionadas no índice da agência global *Standard & Poor's* não são conhecidas hoje. De acordo com a avaliação da S&P, os cerca de 100 grupos empresariais sobreviventes certamente serão muito diferentes do que são hoje. É possível imaginar que as empresas que permanecerão no mercado nas próximas décadas são aquelas cujos gestores converteram a atual ordem do modelo do capitalismo excludente e predador para uma estratégia com visão de longo prazo, transformando riscos, desafios socioambientais e exigências da cidadania em oportunidades de negócios e alternativas para a redução da sua vulnerabilidade.

Felizmente, muitas empresas estão empenhadas em recriar suas estratégias e seus processos produtivos, tendo como norte a sustentabilidade no sentido mais amplo do termo, que é a sobrevivência - dos negócios, das pessoas e do planeta. O primeiro passo para essa transformação é entender que fatores sociais e ambientais podem levar ao fracasso, total ou parcial, dos empreendimentos, tanto no futuro, como no presente. Uma sinalização da mudança de atitude é resumida por Ian Davis, diretor da empresa de consultoria global *McKinsey & Company*, ao apontar a fragilidade da concepção de que “*the business of business is business* - o negócio das empresas é fazer negócios”. “A visão unifocal no acionista e no valor da ação pode levar as empresas a desprezarem tendências cruciais de natureza política, econômica e cultural que terão forte impacto na própria empresa”, ensina Davis (SAVITZ, 2006). Uma declaração de Michael Porter em entrevista à revista Exame reforça esse ponto: “Normalmente, as companhias têm uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social, o que elas devem ter é uma estratégia só.” (REVISTA EXAME, 2007)

Porém, trata-se de um processo complexo. Na perspectiva da responsabilidade moral, as demandas da sociedade tendem a forçar o setor privado a mudar modelos de negócios, ou até mesmo extingui-los. As pressões por isso poderão estar relacionadas à prestação de contas por passivos sociais ou ambientais e à responsabilização sobre toda a cadeia produtiva, o que inclui a responsabilização pelo comportamento de fornecedores e clientes. Os negócios serão também pressionados pela tendência do comércio justo (*fair trade*), movimento no qual são levados em conta a sustentabilidade de pequenas comunidades, transparência nas contas, condições de trabalho adequadas e remuneração justa.

No âmbito das ONGs, os empreendimentos sociais têm de evoluir para funcionar nas regras de mercado, reduzindo a relevância de práticas filantrópicas em suas atividades e tornando o empreendedorismo sustentável o cerne da organização, fator que pode proporcionar maior independência financeira às organizações sociais. No entanto, esta lógica não deve ser aplicada na integralidade a todas ONGs, uma vez que algumas delas têm atividades com concepções puramente assistencialistas e necessárias para a sociedade.

Outros passos apontados como fundamentais para o sucesso no desenvolvimento de práticas sustentáveis são: a formação de líderes, a compreensão e aplicação da sustentabilidade em todos os níveis hierárquicos da empresa, o acompanhamento contínuo e a divulgação transparente dos resultados financeiros, sociais e ambientais, o estímulo às parcerias com os diferentes grupos de interessados no negócio, por meio do engajamento de *stakeholders*, o desenvolvimento de negócios com a base da pirâmide social, a inovação tecnológica, a redução de despesas com logística e energia, o enfrentamento de situações de risco, a execução de idéias, atividades e ações não-convencionais e, por fim, o uso da credibilidade da empresa para alterar sistemas, estruturas e políticas públicas.

Apesar da forte liderança exercida por grandes grupos empresariais que começam a adotar esta nova visão, é importante haver clareza de que bons exemplos e práticas de ecoeficiência e responsabilidade social corporativa, sozinhos, não bastam, embora sejam importantes.

Portanto, no Brasil e no mundo, o entendimento articulado e transparente entre governo, empresas e ONGs irá determinar a velocidade da mudança do modelo de desenvolvimento atual para o modelo de desenvolvimento sustentável. É essa integração que vai determinar se a quebra deste paradigma acontecerá de maneira estruturada ou sob a forma de catástrofes ambientais, como o aumento da temperatura e a elevação do nível dos oceanos, ou sociais, como novas doenças e a migração descontrolada de milhões de refugiados ambientais.

2.2. Índice de Sustentabilidade Empresarial

Foi nesse contexto de Desenvolvimento Sustentável que, há alguns anos, surgiu uma demanda mundial de investidores interessados em aplicar seus recursos em ações de empresas sustentáveis, que apresentassem boas práticas de preservação ambiental, ações voltadas para o desenvolvimento social e lucratividade.

Em função disso, foram lançados índices de ações com foco em sustentabilidade, que pudessem servir de referência para tais investidores. Entre eles, estão o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS), criado em 1999 e que tem abrangência global, e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, existente desde 2005 e que tem foco no Brasil.

Essa demanda vem se fortalecendo ao longo do tempo e hoje é amplamente atendida por vários instrumentos financeiros e não financeiros no mercado internacional. Assim como o ISE, há outros códigos, normas, princípios e padrões utilizados para a normatização da conduta empresarial, como o Pacto Global da ONU, as normas da OCDE para empresas multinacionais, o *Global Reporting Initiative*, a norma AA1000, a norma SA8000 da *Social Accountability International* (SAI), a ISO 14000, o IDJS e a lei *Sarbanes-Oxley*. (WBCDS/ACCOUNTABILITY, 2004)

Os índices como o ISE e o IDJS, também conhecidos como “investimentos socialmente responsáveis” (SRI), têm por objetivo atuar como promotores das boas práticas no meio empresarial e refletir o retorno de uma carteira de ações de empresas com as melhores práticas econômicas, sociais, ambientais e de governança corporativa e que apresentam alto potencial de geração de valor para o acionista no longo prazo. Além disso, os critérios de seleção desses índices ajudam a direcionar as empresas no rumo de práticas sustentáveis.

No caso do Brasil, o ISE foi criado pela BOVESPA, em conjunto com várias instituições – ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto ETHOS e Ministério do Meio Ambiente. Essas organizações formaram um Conselho Deliberativo presidido pela BOVESPA, que é o órgão responsável pelo desenvolvimento do ISE. Posteriormente, o Conselho passou a contar também com o PNUMA, agência da ONU responsável por catalisar a ação internacional e nacional para a proteção do meio ambiente no contexto do desenvolvimento sustentável.

Função das instituições:

- Conselho: definir escopo e aprovar seleção das empresas/ações;
- CES/FGV: desenvolver critérios para seleção, preparar e enviar questionários e tabular e classificar as empresas de acordo com os critérios aprovados;
- Bovespa: calcular, fazer a gestão técnica e publicar em tempo real o índice.

2.2.1. A seleção da carteira de ações do ISE

Em primeiro lugar, são encaminhados questionários às empresas elegíveis, com base nos seguintes critérios, que são desenvolvidos através de consultas e com a participação de representantes dos *stakeholders*:

- Ser uma das 150 ações da Bovespa com maior índice de negociabilidade apurados nos doze meses anteriores ao início do processo de reavaliação;
- Ter sido negociada em pelo menos 50% dos pregões ocorridos nos doze meses anteriores ao início do processo de reavaliação;

- Atender aos critérios de sustentabilidade referendados pelo Conselho do ISE.

Em seguida, o Conselho escolhe as empresas com melhor classificação (máximo de 40), considerando, principalmente, os seguintes critérios:

- Relacionamento com empregados e fornecedores;
- Relacionamento com a comunidade;
- Governança corporativa;
- Impacto ambiental das atividades;
- Natureza do produto.

As dimensões ambiental, social e econômico-financeira foram divididas em quatro conjuntos de critérios: a) políticas (indicadores de comprometimento); b) gestão (indicadores de programas, metas e monitoramento); c) desempenho; e d) cumprimento legal. Na dimensão natureza do produto, é avaliado se o produto da empresa acarreta danos e riscos à saúde dos consumidores, de forma que empresas produtoras de tabaco, álcool e armas e de jogo não podem fazer parte do índice. O preenchimento do questionário – que tem apenas questões objetivas – é voluntário, e demonstra o comprometimento da empresa com as questões de sustentabilidade.

A carteira tem vigência de um ano e o processo é refeito a cada período, quando o questionário é revisado e atualizado, audiências públicas para validação são realizadas e as empresas são reavaliadas e reclassificadas, podendo ser incluídas ou excluídas do índice.

2.2.2. Empresas que compõem o ISE

A tabela 1 mostra a composição da carteira do ISE, que será válida para o período de Dez/2007 a Nov/2008 e apresenta as seguintes características:

- 32 empresas;
- 40 ações;
- 14 setores.

Além das empresas que compõem o índice, a tabela 1 mostra o setor de atuação e a participação relativa de cada uma no ISE. Vale frisar que praticamente todas elas são grandes empresas e estão entre as líderes nos setores onde atuam.

Algumas das empresas do ISE têm mais de uma ação listada no índice, de forma que o peso apresentado na tabela 1 reflete a somatória do peso das ações de cada empresa, em 18/01/2008. A distribuição do peso no índice varia de acordo com o valor de mercado das ações de cada empresa.

É importante ressaltar que os setores de uso intensivo de energia ou matérias-primas (caso da maior parte das empresas do ISE) terão de reconstruir suas práticas e comportamentos, aplicando intensivamente o conceito dos 3 Rs (reduzir, reutilizar e reciclar) e práticas de substituição de combustíveis e fontes de energia fósseis por renováveis e inovação tecnológica. Já os setores de informação e serviços, que por natureza são menos dependentes do uso direto de recursos naturais, poderão focar mais em aspectos ligados à qualidade e à gestão dos *stakeholders*.

Empresa	Setor de atuação	Peso no ISE (%)
Acesita	Siderurgia	0,8
AES Tietê	Energia elétrica	0,4
Aracruz Celulose	Papel e celulose	1,5
Bradesco	Bancos	18,1
Banco do Brasil	Bancos	3,9
Braskem	Químico e Petroquímico	0,7
CCR Rodovias	Rodovias	0,8
CEMIG	Energia elétrica	2,7
CESP	Energia elétrica	2,2
COELCE	Energia elétrica	0,1
COPEL	Energia elétrica	1,0
CPFL Energia	Energia elétrica	1,2
DASA	Análises clínicas e medicina diagnóstica	0,5
Eletróbrás	Energia elétrica	2,5
Eletropaulo	Energia elétrica	0,9
Embraer	Construção de aeronaves	4,1
Energias BR	Energia elétrica	0,5
Gerdau	Siderurgia	4,4
Gerdau Metalúrgica	Siderurgia	2,5
IOCHP-MAXION	Autopeças e equipamentos ferroviários	0,2
Itaú	Bancos	14,8
Light	Energia elétrica	0,2
Natura	Cosméticos, higiene e perfumaria	0,5
Perdigão	Alimentos	1,2
Petrobras	Petróleo	27,1
Sabesp	Saneamento básico	1,2
Sadia	Alimentos	1,0
Suzano Papel e Celulose	Papel e celulose	1,1
Suzano Petroquímica	Petroquímico	0,2
Tractebel Energia	Energia elétrica	1,2
VCP	Papel e celulose	1,3
WEG	Automação e máquinas industriais	1,2

Fonte: Bovespa

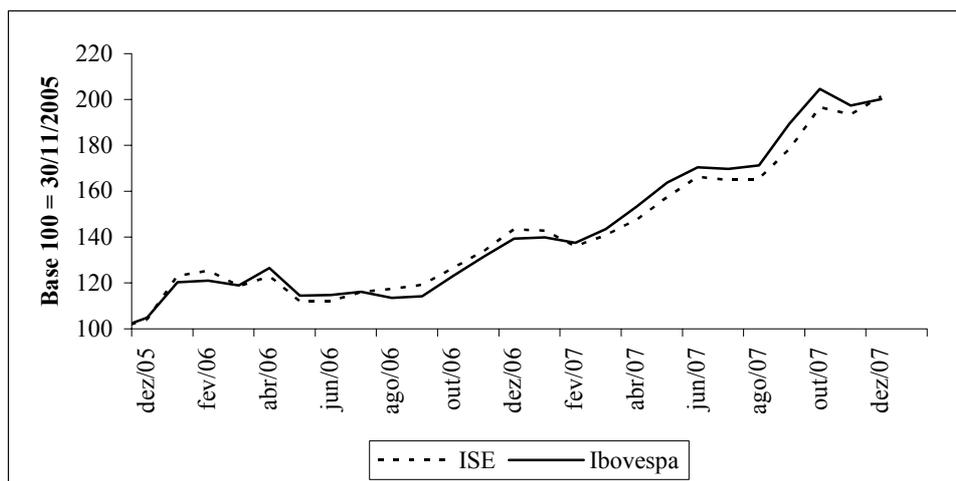
Tabela 1 – Lista de empresas que compõem o ISE

3. Análise do caso

A fundamentação bibliográfica sobre sustentabilidade e a contextualização sobre o ISE apresentadas acima servem de base para as análises deste caso, que têm como objetivo apresentar fatos que apontam para uma tendência cada vez mais positiva de retorno financeiro para empresas que vêm adotando práticas que seguem o conceito de sustentabilidade.

Como se pode ver na figura 1, a valorização das empresas incluídas no ISE tem se mantido muito próxima a dos papéis que compõem o Ibovespa, desde 30/11/2005, quando o ISE foi criado. A variação do ISE no período foi de 101,18% enquanto a do Ibovespa foi 100,16%.

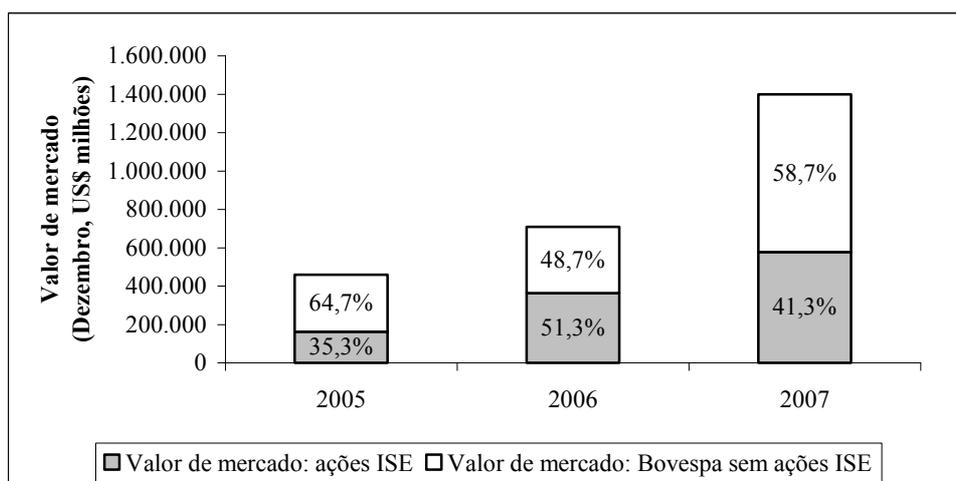
O Ibovespa é utilizado como referência e base de comparação por se tratar do mais importante indicador do desempenho médio das cotações do mercado de ações brasileiro, retratando o comportamento dos principais papéis negociados na Bovespa. (BOVESPA, 2008)



Fonte: Bloomberg

Figura 1 – Comparativo de desempenho: ISE x Ibovespa

Além da boa valorização no período retratado, as empresas que compõem o ISE vêm mantendo relevante participação no valor de mercado total da Bovespa. Conforme dados da figura 2, o valor de mercado das ações que compõem o ISE chegou a US\$ 162,4 bilhões em Dez/2005 (35,3% da Bovespa), US\$ 363,2 bilhões em Dez/2006 (51,3% da Bovespa) e US\$ 577,6 bilhões em Dez/2007 (41,3% da Bovespa).



Fonte: Bloomberg, Bovespa

Figura 2 – Evolução do Valor de Mercado da Bovespa e do ISE

É importante ressaltar que a variação da participação das ações que compõem o ISE no valor de mercado total da Bovespa se deve, principalmente, a dois fatores: a variação individual do valor de cada ação que compõe o índice e a alteração, de um ano para o outro, da composição da carteira de ações do índice. De 2006 para 2007, quatro empresas foram excluídas do índice e dez incluídas. Já de 2007 para 2008, nove empresas foram excluídas e sete incluídas.

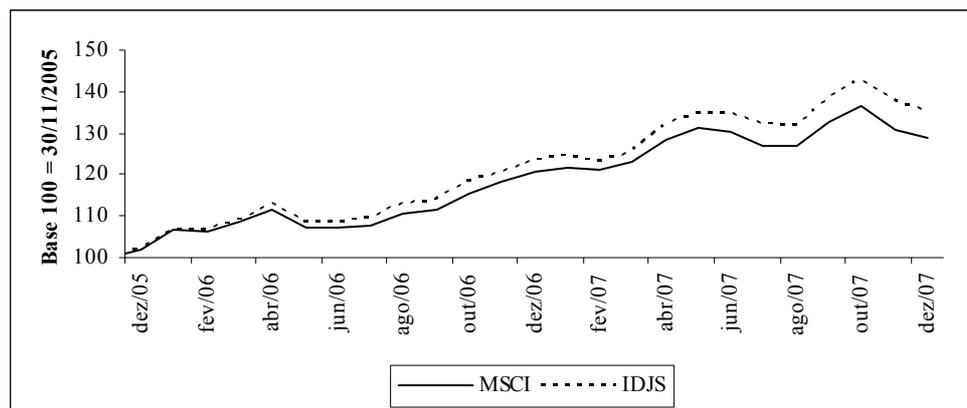
Trata-se de um ponto relevante, pois a queda do percentual das ações do ISE no total, de 51,3%, em Dez/2006, para 41,3%, em Dez/2007, é um demonstrativo de outros dois importantes fatores: as empresas que vêm adotando a sustentabilidade na sua gestão ainda têm um longo caminho para monitorar, revisar, adaptar e consolidar suas práticas sustentáveis. Tais mudanças continuarão ocorrendo e se fazem necessárias, uma vez que estamos lidando com um processo de ruptura e quebra do paradigma sobre como fazer negócios. Portanto,

requer grande flexibilidade e habilidade de adaptação; o segundo fator é a constante revisão que a própria Bovespa faz nos critérios e questionários utilizados para compor a carteira do ISE, demonstrando que também está atenta à necessidade de amadurecimento deste processo.

No que se refere à iniciativa similar ao ISE em nível global, podemos avaliar o desempenho das empresas listadas no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS), o primeiro indicador formulado para identificar a capacidade das empresas de criarem valor no longo prazo para os acionistas, por meio da gestão de oportunidades e riscos econômicos, ambientais e sociais. O índice considerado a melhor base de comparação com o IDJS é o *Morgan Stanley Capital International* (MSCI), que tem uma carteira de ações de todo o mundo.

Neste caso, por se tratar de um índice mais antigo e composto por empresas mais globalizadas e que já trabalham o tema da sustentabilidade no dia-a-dia da organização há mais tempo, a maior valorização das empresas que compõem o índice de empresas sustentáveis, o IDJS, com relação aos papéis que compõem o índice global convencional, o MSCI, fica mais clara do que no caso brasileiro.

O IDJS revela uma valorização 20,7% superior ao MSCI, conforme demonstrado na figura 3, tomando como base a mesma data de criação do ISE, 30/11/2005. A variação do IDJS no período foi de 35,04% enquanto a do MSCI foi 29,0%. Portanto, é mais um sinal para a tendência de que, no longo prazo, empresas que tratem as questões ambiental, econômica e social com equidade dentro do processo de planejamento e de definição de uma única estratégia para a organização, devem ser mais bem sucedidas do que as demais em oferecer retorno a seus acionistas.



Fonte: Bloomberg

Figura 3 – Comparativo de desempenho: IDJS x MSCI

Um fator adicional que também contribui com a reflexão no contexto brasileiro é o fato de que entre as 318 empresas, de 23 países, que compõem o IDJS, somente seis são brasileiras: Aracruz Celulose, Bradesco, Cemig, Itaú, Itausa e Petrobrás. Com exceção da Itausa, que saiu do ISE na revisão de 2007 para 2008, as outras cinco empresas também fazem parte do índice de sustentabilidade brasileiro. Além do que os próprios números indicam, a pequena participação das empresas brasileiras no índice de sustentabilidade global reforça o fato de que há bastante espaço para assumirem um papel mais ativo no cenário internacional, no que se refere à adoção de práticas sustentáveis.

4. Conclusão

A sustentabilidade é uma questão que chegou para ficar na sociedade. Índices como o ISE surgiram como ferramentas que já nos servem para identificar a relação entre o valor da ação no longo prazo e a maneira como a empresa trata questão da sustentabilidade.

Não encontramos aqui a fórmula para o sucesso nesse novo contexto, mas os números do ISE ajudam a reforçar a idéia de que as empresas precisam deixar de ter como foco o investimento no social e no ambiental como forma de minimizar o passivo que suas atividades geram e mudar a forma de fazer negócios. Trata-se de uma ruptura, uma quebra de paradigma, um processo de aprendizagem, no qual a abertura para um novo olhar facilitará a identificação de oportunidades e novas maneiras de se produzir capital e desenvolver uma economia competitiva.

Por fim, podemos nos fazer alguns questionamentos que podem contribuir com o surgimento de novas práticas e um modelo mais sustentável de fazer negócios e gerar renda, conforme segue:

- Até quando a preocupação com o retorno financeiro estará à frente dos retornos ambiental e social?
- Mesmo considerando as empresas listadas em índices como o ISE bons exemplos de práticas sustentáveis, qual influência esse pequeno grupo tem exercido sobre a lógica de mercado e de fazer negócios do capitalismo, para que aconteçam mudanças significativas no mercado como um todo?
- Por que a maioria das empresas ainda depende tanto de instrumentos e normas como o ISE para reconhecer e tratar suas responsabilidades?
- Seja como for, ao contrário do que se pensava antes, não são nossos filhos que vão testemunhar a realidade aqui retratada, somos nós mesmos. A sustentabilidade deve subverter o modelo de negócios se quisermos resolver esses dilemas. Fica a pergunta: qual é o legado da geração que hoje está no poder? (ALMEIDA, 2007)

5. Referências bibliográficas

ALMEIDA, Fernando. Os Desafios da Sustentabilidade. Elsevier, 2007.

SAVITZ, Andrew W. The Triple Bottom Line. Jossey-Bass/Wiley, 2006.

REVISTA EXAME. Guia Exame de Sustentabilidade 2007, 2007.

CEBDS - CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Publicação comemorativa dos 10 Anos do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), 2006.

CEBDS - CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Revista Brasil Sustentável, Edição Set/Out de 2007.

BOVESPA. Metodologia do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). 2005.

BOVESPA. Boletim Informativo ISE, Dez/2007.

SAM INDEXES. Boletim Informativo *Dow Jones Sustainability World Index*, Nov/2007.

VALOR ECONÔMICO. Desenvolvimento Sustentável, 25/07/2007.

WBCDS/ACCOUNTABILITY. Strategic Challenges for Business in the Use of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks, 2004.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Avaliação Ecológica do Milênio, 2005.

Site da Bovespa: www.bovespa.com.br

Site do *Dow Jones Sustainability Indexes*: www.sustainability-indexes.com

Site do *The McKinsey Quarterly*: www.mckinsey.com

Site do *Millennium Ecosystem Assessment*: www.millenniumassessment.org