
ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO MULTICASOS SOBRE EMPRESAS EM OPERAÇÃO NO ESTADO DO CEARÁ

Strategies for sustainability: multicasos a study on business in the State of operation Ceará

Agésilauo da Silva Souza

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará - UFC. kalopsita_age@hotmail.com

José Carlos Lázaro da Silva Filho

Professor Adjunto do Departamento de Administração - FEAAC/UFC. Doutor em Planejamento Ambiental pela Technische Universität-Berlin (Alemanha). R. Mal. Deodoro, nº 400, 4º Andar. CEP: 6.0020-060, Benfica, Fortaleza, Ceará. lazaro@ufc.br

Monica Cavalcanti Sá de Abreu

Professora do Departamento de Administração - FEAAC/UFC. Pós-Doutora pela Universidade de Cambridge. mabreu@ufc.br

Resumo: o presente trabalho estuda a aplicação das estratégias empresariais para a sustentabilidade em três organizações cearenses com reconhecida atuação socioambiental. Buscou identificar se as atividades socioambientais desenvolvidas por elas constituem estratégias de negócio. Para tanto, parte-se do princípio de que para serem sustentáveis, as empresas devem criar estratégias que contemplem suas responsabilidades econômica, social e ambiental, utilizando-se do conceito que “empresa sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente”. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 70). A revisão da literatura foca nas cinco abordagens estratégicas para as empresas integrarem os princípios da sustentabilidade aos seus negócios propostas pelo pesquisador Reinhardt (2007). A pesquisa de campo utiliza dados secundários, apresentando a atividade socioambiental das três empresas. Como resultado tem-se análise frente à teoria, identificando que: o Grupo Ypióca desenvolve a abordagem estratégica de economia de custos; a C. Rolim Engenharia, a abordagem de diferenciação de produto ambiental; e a Coelce, a abordagem de gestão de risco. Verificou ainda que, independentemente do foco da abordagem adotada, todas as empresas estudadas podem utilizar-se de sua atuação socioambiental para obter melhorias na imagem corporativa.

Palavras-chave: Estratégia empresarial. Sustentabilidade. Empresa sustentável. Socioambiental.

Abstract: this paper aims to study the application of business strategies for sustainability in Ceará on three organizations with recognized environmental performance. In this way the authors aim to identify if socio-environmental activities undertaken by them are business strategies. To do so, the authors start from the principle that to be sustainable, companies must develop strategies that address their responsibilities economic, social and environmental, using the concept from Barbieri and Cajazeira (2009, p.70) that "sustainable company is one that seeks to incorporate the concepts and objectives related sustainable development into their policies and practices consistently". The literature review focus on five strategic approaches for companies to integrate the principles of sustainability to their business (Reinhardt, 2007). Then, using secondary data, presented the environmental activity of the three companies. In comparison to theory, the authors identified: Group Ypióca develop strategic approach of saving cost; C. Rolim Engineering, the approach of environmental product differentiation, and Coelce's approach to risk management. Also found that, regardless of the focus of the approach taken, all the studied companies can make use of their environmental performance to achieve improvements in corporate image.

Keywords: Business strategy. Sustainability. Sustainable company. Socio-environmental.

1 Introdução

Nas últimas décadas, muito se tem ouvido falar sobre sustentabilidade. Derramamentos de petróleo,

acidentes nucleares, desmatamentos, efeito estufa, aquecimento global, entre outros temas ligados ao meio ambiente passaram a ocupar lugar de destaque na mídia. Diversas organizações, como Greenpeace e WWF, foram criadas com o objetivo de alertar sobre a

degradação do meio ambiente e proteger o planeta. Fatores como esses iniciaram a formação de uma consciência dos impactos gerados pela industrialização sobre o meio ambiente, como a poluição e o consumo desenfreado dos recursos naturais. Assim, a preocupação ambiental passou a fazer parte do cotidiano da população a nível mundial. A problemática ambiental chegou à esfera empresarial e, hoje, o tema da sustentabilidade ganha importância, progressivamente, na ciência e na prática administrativa. Algumas evidências da preocupação com a sustentabilidade empresarial são a criação de normas como a SA 8.000, de 1997, e a ISO série 14.000, de 1996, e ainda a criação do *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), em 1999, e do seu correspondente brasileiro, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, em 2005. Assim, um número cada vez maior de empresas tem desenvolvido campanhas e produtos relacionados à preservação do meio ambiente; algumas chegando a apoiar totalmente seu negócio na ideia de sustentabilidade.

1.1 Problema

De acordo com a bibliografia recente sobre o tema (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009; ALMEIDA, 2002), para ser sustentável, uma empresa deve atender, simultaneamente, suas responsabilidades econômica, social e ambiental. Estes três critérios devem, ainda, estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Assim, pode-se questionar se a sustentabilidade faz parte, ou não, da estratégia das empresas que desenvolvem produtos e ações ditos “sustentáveis”. Mais claramente: o conceito de sustentabilidade empresarial está incorporado nas estratégias de negócio das empresas?

Desenvolveu-se, então, este trabalho com o objetivo de identificar estratégias voltadas para a sustentabilidade das empresas, com base nas ações ambientais e sociais por elas divulgadas.

Vale lembrar que o conceito de sustentabilidade está em permanente construção e a sua aplicação representa um grande desafio às empresas. Assim, a difusão e a discussão do tema, tanto no meio acadêmico como no empresarial, contribuem de forma significativa para o desenvolvimento do conceito. Além disso, torna-se importante analisar como a gestão socioambiental estratégica está sendo aplicada em diferentes contextos. Neste sentido, o estudo procura mostrar como empresas em operação no estado do Ceará e de diferentes setores estão trabalhando em busca da sustentabilidade.

1.4 Metodologia

Segundo a taxionomia apresentada por Vergara (2000), a presente pesquisa pode ser classificada em relação a dois aspectos: quanto aos fins, como descritiva; e quanto aos meios, como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa é descritiva, uma vez que expõe as características das principais estratégias empresariais utilizadas para a sustentabilidade, bibliográfica, por ser realizada com base em livros e artigos acadêmicos sobre os temas estratégia e sustentabilidade, bem como em *sites* e revistas que tratam das empresas focadas nesta monografia. É ainda estudo de caso porque trata de empresas cearenses que aplicam princípios da sustentabilidade em seus negócios. Desta forma, realizou-se uma pesquisa, a partir de dados secundários, sobre três empresas com reconhecida atuação socioambiental. Os critérios utilizados para a escolha das empresas foram: empresas em operação no Ceará e que apresentam certificações ou prêmios nas áreas social e ambiental, a fim de comprovar a seriedade das ações desenvolvidas. A utilização de dados secundários deve-se à dificuldade de contato com as empresas e à suficiência de dados obtidos para os propósitos da pesquisa. Uma vez que são três as empresas investigadas, trata-se de um estudo de casos múltiplos. A utilização do método de estudo de caso é adequada por constituir uma forma de “realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real”, fique claro, a sustentabilidade no contexto empresarial cearense. (LIMA, 2009, p. 34). Realizou-se, então, uma análise comparativa entre as estratégias empresariais para a sustentabilidade apontadas pela Teoria e as ações socioambientais desenvolvidas pelas empresas. A partir daí, classificaram-se as estratégias utilizadas por cada uma das empresas.

2 Estratégias empresariais para a sustentabilidade

A ideia de sustentabilidade empresarial, como é concebida atualmente, tem sua origem nas questões social e ambiental. O histórico social é marcado pelo conceito de Responsabilidade Social Empresarial, enquanto o histórico ambiental é marcado pela ideia de desenvolvimento sustentável. De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), o início da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está ligado à ajuda humanitária e à prática da filantropia, entre outras formas de auxílio aos pobres, que ocorriam na Europa desde a Idade Moderna. Nessa época, a prática da RSE era vista como uma decisão de seus proprietários como indivíduos. Mais tarde, porém, os conflitos entre pro-

prietários e dirigentes das sociedades anônimas de capital aberto levaram à condenação da filantropia com recursos das empresas.

Um exemplo representativo desses conflitos é o caso Dodge *versus* Ford, ocorrido em 1919. Na ocasião, Henry Ford foi processado pelos acionistas John e Horace Dodge, acusado de não estar visando o lucro máximo para os acionistas ao reinvestir lucros na capacidade de produção e no aumento de salários. (ASHLEY, 2006).

Para Carrol (1999), a publicação de *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen, em 1953, delimita o início da moderna era da RSE. Contudo, ainda segundo o autor, a RSE só começa a ser apresentada de forma mais ampla, envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidades locais e a sociedade de todo o país, na década de 1970 por Harold Johnson.

Ao longo de sua história, além da já citada questão da pobreza, outros temas, como o respeito à diversidade humana, o combate à corrupção, a promoção da qualidade de vida no trabalho e o cuidado com o meio ambiente, foram incorporados à responsabilidade social das empresas, enriquecendo o movimento. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

De acordo com Lima et al. (2006), no Brasil, a RSE tem início na metade da década de 1970, evoluindo de forma especial no final dos anos 1990, quando as empresas começam a incluir a dimensão social na sua gestão e os primeiros balanços sociais são publicados. São marcos nacionais, a criação do modelo de balanço social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), em 1997, visando motivar as empresas a divulgarem sua participação social; e a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em 1998, com o intuito de disseminar a ideia de RSE.

Atualmente, a RSE pode ser definida como:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Também se caracteriza por estabelecer metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (ETHOS, 2012).

2.1.2 Desenvolvimento Sustentável

O movimento do desenvolvimento sustentável tem origem com a formação dos movimentos ambientalistas, nos anos 1950 (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009), passou a fazer parte das discussões globais na década de 1960, sendo a virada para a década de 1970 um ponto de inflexão sobre as discussões sobre o Homem e o Ambiente Natural. Foi a partir desta década que, motivada pela queda da qualidade de vida em algumas regiões do planeta, a preocupação com os efeitos ou impactos ambientais decorrentes da ação do homem no ambiente natural passou a merecer maior atenção. (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Nesse sentido, foi lançado em 1962 o livro *Silent Spring* (Primavera Silenciosa), de Rachel Carson (1965), que denunciava ao mundo o perigo da contaminação do meio ambiente por resíduos tóxicos decorrentes do uso de pesticidas químicos, como o DDT (diclorodifeniltricloroetano) e outros defensivos utilizados na agricultura, os agrotóxicos.

Outra publicação de destaque foi *Limits to Growth* (Limites ao Crescimento), de 1972 (MEADOWS et al., 1972), que alertava sobre os riscos do crescimento econômico contínuo baseado na exploração de recursos naturais não-renováveis. Neste relatório se previa que, “se fossem mantidos os níveis de industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais, os limites do crescimento seriam atingidos em menos de cem anos, e para a humanidade seria o começo do fim” (ALMEIDA, 2002, p. 18).

Ainda em 1972, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (CNUMAH), em Estocolmo, capital da Suécia. De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), o evento, organizado pela ONU, teve como uma de suas principais contribuições vincular a questão ambiental à social.

Contudo, somente em 1987, com *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, é instituído o termo desenvolvimento sustentável. Segundo o relatório, o “desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades”. (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p.46). De acordo com Almeida (2002), foi com a publicação do Relatório Brundtland, como também é conhecido, que a gestão ambiental começou a evoluir para algo mais profundo e amplo, a gestão da sustentabilidade.

Vinte anos após a Conferência de Estocolmo, em 1992, na cidade do Rio de Janeiro, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD). A partir da Rio 92, como também ficou conhecida a conferência, foram gerados importantes documentos. (NASCIMENTO et al., 2008). Entre eles está a Agenda 21, um plano de ação global visando alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Desta forma, os movimentos da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável convergiram para o conceito de empresa sustentável. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

2.1.3 Dimensões da Sustentabilidade

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), o desenvolvimento sustentável constitui o maior movimento global da atualidade. Para os autores, a sua força moral decorre da constatação de que, apesar da degradação causada pelas atividades humanas, a maioria das pessoas ainda vive em condições precárias.

Para Almeida (2002), além do ocorrido processo de redefinição, conceitual e pragmático, do desenvolvimento clássico consumidor de recursos naturais para o conceito de desenvolvimento sustentável, houve uma mudança ainda maior. Iniciou-se a mudança para um novo paradigma, o paradigma da sustentabilidade, cujo eixo encontra-se nas idéias de integração e interação.

Para o autor, a ideia de sustentabilidade pode ser traduzida pela palavra “sobrevivência” em sentido amplo. Sobrevivência do planeta, da espécie humana, das sociedades humanas, dos empreendimentos econômicos. E acrescenta: “buscar a sustentabilidade é almejar a perenidade”. (ALMEIDA, 2002, p. 10).

Sachs é responsável por um dos esquemas mais conhecidos de desagregação dos elementos constitutivos do desenvolvimento sustentável. (BARBIERI, CAJAZEIRA, 2009). De acordo com Sachs (1993), ao planejar o desenvolvimento, devem ser consideradas simultaneamente cinco dimensões de sustentabilidade, a saber: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. A seguir, cada uma delas é explicada segundo o autor.

A sustentabilidade social diz respeito à consolidação de um processo de desenvolvimento que melhore substancialmente os direitos e as condições de amplas massas da população e reduza a distância entre os padrões de vida das pessoas.

A sustentabilidade econômica é possibilitada pela alocação e gestão mais eficientes dos recursos e pelo fluxo regular de investimentos públicos e privados.

A sustentabilidade ecológica refere-se a aumentar a capacidade de carga da Terra, entre outras medidas, limitando o consumo de recursos facilmente esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais, reduzindo o volume de resíduos e de poluição gerados e intensificando a pesquisa de tecnologias limpas.

A sustentabilidade espacial, por sua vez, visa a uma configuração rural-urbana equilibrada e uma melhor distribuição territorial de assentamentos humanos e atividades econômicas.

A sustentabilidade cultural no sentido de considerar uma pluralidade de soluções particulares que respeitem as especificidades de cada ecossistema, cultura e local.

2.1.4 Sustentabilidade Organizacional

Segundo Barbieri e Cajazeira (2009), a proposta básica do desenvolvimento sustentável é que todos os constituintes da sociedade, cada qual em sua área de abrangência, adotem práticas que contribuam para atingir os objetivos do movimento.

Ainda segundo os autores, no âmbito das organizações, contribuir para o desenvolvimento sustentável passou a consistir em três dimensões: a econômica, a social e a ambiental, mostradas na Figura 1. Assim, devem ser atendidos simultaneamente os critérios: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica. (STRONG in SACHS, 1993, p. 7).

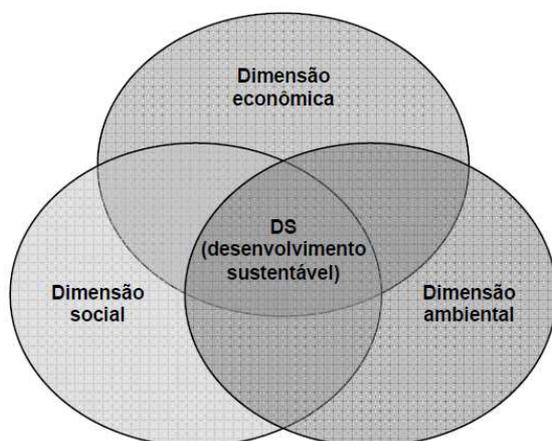
Barbieri e Cajazeira (2009) ressaltam que as empresas cumprem papel central no processo de promoção do desenvolvimento sustentável, uma vez que muitos dos problemas socioambientais atuais foram produzidos ou estimulados por suas atividades.

Nesse contexto, “empresa sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente”. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 70). Tais objetivos são incorporados pelas empresas ao adotarem “estratégias de negócios e atividades que atendam as necessidades das empresas e de seus *stakeholders*, enquanto protegem, sustentam e aumentam os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro”. (REINHARDT et al., 2005 *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Entendem-se como *stakeholders* ou partes interessadas de uma empresa os indivíduos, as instituições, as comunidades e outras empresas, que com ela

interagem, numa relação de influência mútua. (ALMEIDA, 2002).

Figura 1 – Dimensões da sustentabilidade organizacional



Fonte: Barbieri e Cajazeira (2009, p. 70).

Para Almeida (2002, p. 34), o desafio da sustentabilidade para as empresas pode ser expresso pela seguinte questão: “como agir de maneira a garantir sua sobrevivência a longo prazo – ou seja, sua perenidade – diante dos desafios impostos pela natureza e pela sociedade”. Como ressalta o autor, ainda não há respostas acabadas para a questão. Porém, a ideia básica que se tem atualmente é que, para ser sustentável, uma empresa precisa atender e equilibrar as três dimensões da sustentabilidade.

Uma ferramenta que auxilia as empresas na incorporação dessas dimensões é o modelo conhecido como *Triple Bottom Line* (tríplice linha de resultados líquidos). O modelo, desenvolvido pela consultoria britânica *SustainAbility*, reconhece que uma empresa precisa obter lucro e aumentar seu valor de mercado, gerando riqueza para os acionistas. Porém, considera que o lucro contábil não é suficiente como indicador do sucesso de uma organização no contexto do desenvolvimento sustentável. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

De acordo com o *Triple Bottom Line*, as empresas devem avaliar o sucesso não só com base no desempenho financeiro, mas também levando em conta o seu desempenho ambiental e social. (SAVITZ; WEBER, 2007). O quadro 1 apresenta exemplos de indicadores em cada uma das linhas de resultado, as quais correspondem às três dimensões da sustentabilidade organizacional.

Quadro 1 – Tríplice resultado.

	Econômicos	Ambientais	Sociais
Indicadores típicos	Vendas, lucro, ROI	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
	Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
	Fluxos monetários	Uso de energia	Direitos humanos
	Criação de empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos
	TOTAL	TOTAL	TOTAL

Fonte: Savitz e Weber (2007, p. 5).

2.2 Estratégia

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a maioria dos livros-texto sobre estratégia traz uma definição simples para o termo, como: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. (WRIGHT et al., 1992, p. 3 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 16-17). Porém, para os autores, estratégia requer múltiplas definições, mais precisamente cinco: plano, padrão, posição, perspectiva e truque.

A estratégia pode ser entendida como um plano: uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. A estratégia pode ser entendida como um padrão: consistência em comportamento ao longo do tempo. Chamando-se esta de estratégia realizada e aquela de estratégia pretendida, nota-se na prática que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas, mas há uma combinação de ambas. (MINTZBERG et al., 2000).

A estratégia pode ser entendida, também, como uma posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados. Nas palavras de Porter (1996 *apud* MINTZBERG et al., 2000, p. 19), “a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. A estratégia pode ser entendida como uma perspectiva: a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, “a teoria do negócio”. (DRUCKER, 1970 *apud* MINTZBERG et al., 2000, p. 19).

E, de acordo com Mintzberg et al. (2000), a estratégia pode ser entendida ainda como um truque: uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Para os fins do presente trabalho monográfico, será utilizado o conceito de estratégia como posição (no entanto, buscando não esquecer a visão múltipla do termo). Neste sentido, destaca-se a obra de Michael Porter.

2.3 Estratégias para a sustentabilidade

Como discutido anteriormente, o papel das empresas na promoção do desenvolvimento sustentável depende da aplicação de estratégias corporativas que contemplem de forma equilibrada as áreas econômica, social e ambiental. Desta forma as empresas estariam contribuindo para o bem-estar das futuras gerações e, ao mesmo tempo, trabalhando para tornarem-se perenes.

Em 1999, Reinhardt (2007) identificou cinco abordagens para as empresas integrarem a dimensão ambiental de forma estratégica em seus negócios, a saber: diferenciação de produtos, gerenciamento dos concorrentes, economia de custos, gestão de risco ambiental e redefinição de mercados. Por meio delas, uma empresa com a estrutura do setor, a posição competitiva e as habilidades gerenciais corretas pode conciliar sua necessidade de geração de valor para os acionistas com as pressões para a proteção do meio ambiente.

Algumas dessas abordagens, a diferenciação de produtos e a economia de custos, podem ser vistas como aplicações diretas das estratégias genéricas de Porter (2004) voltadas à dimensão ambiental. Outras tratam de questões que muitas vezes são cruciais para o sucesso de uma empresa, como a gestão de riscos, a regulamentação ambiental e a inovação. A seguir, cada uma das abordagens propostas por Reinhardt (2007) é aprofundada.

2.3.1 Diferenciação de produto ambiental

Reinhardt (2007) denomina diferenciação de produto ambiental a abordagem na qual uma empresa busca criar produtos ou empregar processos que ofereçam maiores benefícios ambientais ou imponham menores custos ambientais que os dos seus concorrentes.

Sob a óptica de Porter (2004), esta abordagem pode ser vista como a estratégia que desenvolve a vantagem competitiva diferenciação com base em quesitos ambientais. Esta vantagem pode ser aplicada a um escopo amplo ou a um mercado específico, visando obter um desempenho superior ao de seus concorrentes.

É o que Alves, Jacovine e Nardelli (2011, p. 89) chamam de estratégia de diferencial verde. Nela, a empresa “deve buscar atributos ambientais que a façam diferente de suas concorrentes e que leve valor ao consumidor, destacando responsabilidade com meio ambiente e sociedade, mas sem esquecer atributos relacionados com funcionalidade, desempenho e preço”.

Segundo Reinhardt (2007), para o sucesso com a diferenciação de produto ambiental uma empresa deve satisfazer três condições: identificar os clientes dispostos a pagar um preço mais alto por um produto ambientalmente correto; ser capaz de comunicar os benefícios ambientais de seu produto de forma credível; e ser capaz de proteger-se da imitação por tempo suficiente para colher os resultados do seu investimento. De acordo com o autor, a quebra de qualquer uma destas condições pode conduzir a estratégia ao fracasso.

Além destes requisitos, alguns pontos devem ser ressaltados. O primeiro deles diz respeito aos custos do diferencial verde. De acordo com Alves, Jacovine e Nardelli (2011), a empresa incorre em custos para criar e manter o diferencial verde. Reinhardt (2007) corrobora com esta idéia ao afirmar que a diferenciação de produto ambiental pode elevar os custos do negócio. Porém, segundo o autor, esta diferenciação permite a empresa cobrar preços mais altos (conhecidos como preços-prêmio), conquistar participação de mercado adicional, ou obter ambos os benefícios.

Outro ponto importante é que os atributos ambientais e sociais explorados pela estratégia de diferencial verde precisam ser valorizados pelos consumidores. Uma característica única do produto não resultará em diferenciação se não for percebida como uma característica de valor pelos consumidores. (ALVES et al., 2011).

Vale ressaltar ainda que o diferencial verde pode ser obtido de diversas formas. Para Orsato (2002), por exemplo, a diferenciação pode ser desenvolvida com base nos processos utilizados ou nos produtos ofertados por uma organização.

No primeiro caso apresentado por Orsato (2002), ao qual chama de estratégia além da conformidade legal, a empresa cria uma vantagem competitiva ao adotar práticas que vão além da conformidade à legislação ambiental, por exemplo, ao se comprometer com a melhoria contínua de seu desempenho ambiental certificando seu sistema de gestão ambiental conforme a ISO 14001. No segundo caso, estratégia de produtos eco-orientados, a empresa obtém vantagem competitiva ao fornecer bens ou serviços com atributos ecológicos, por exemplo, ao desenvolver uma mar-

ca ecológica que diferencie toda uma linha de produtos ecologicamente orientados.

Estes mesmos exemplos, marca verde e certificações e selos ambientais, são apontados por Alves, como exemplos de estratégias para obtenção do diferencial verde.

Segundo Alves et al. (2011), as marcas verdes têm o potencial de assegurar diferenciação a uma empresa e conferir ao consumidor “certas garantias” quanto à procedência social e ambiental do produto.

Para as empresas, de acordo com os autores, a marca deve representar um diferencial. Para tanto, deve ser administrada de forma estratégica, visando seu reconhecimento e identificação pelo consumidor como algo de valor. Segundo Dias (2007 *apud* ALVES et al, 2011, p. 158), é possível desenvolver dois tipos de estratégia de posicionamento com as marcas verdes. Uma delas é o posicionamento ecológico com reflexos racionais, na qual “deve-se influenciar a percepção da marca levando informações técnicas ao consumidor, bem como o menor impacto negativo ao meio ambiente do produto verde durante todo o seu ciclo de vida”. A outra é o posicionamento ecológico com reflexos emocionais, na qual “deve-se transformar a marca em um meio de associar a experiência sensorial de contato com o meio ambiente”.

Para os consumidores, a marca tem a finalidade de sinalizar aspectos que são importantes para eles, tais como qualidade, procedência ambiental, *status*, entre outros. Além disso, a marca facilita a escolha dos consumidores, distinguindo uma empresa da outra ou fazendo com que um produto seja percebido como de maior valor em relação a outro (ALVES et al., 2011).

As certificações e selos ambientais funcionam como uma garantia para os consumidores de que os produtos fornecidos ou processos executados pela empresa estão em conformidade com determinados padrões ou práticas ambientais. Desta forma, os clientes podem dar preferência às empresas que possuem tais certificações ou selos. (ALVES et al., 2011).

Entre as certificações e selos que identificam produtos ambientalmente responsáveis pode-se citar a certificação orgânica e a rotulagem de produtos agrícolas, que garantem que determinados princípios e diretrizes da produção orgânica foram seguidos ao longo do processo produtivo. Para o produtor, a certificação orgânica confere um diferencial de mercado, oferecendo produtos que podem ser mais valorizados e estabelecendo uma relação de confiança com o consumidor. O consumidor, por sua vez, tem a garantia de acesso a produtos mais saudáveis e cuja produção respeita o meio ambiente.

Já entre as certificações de gestão ambiental destaca-se, entre outras, a série de normas ISO 14.000. A mesma tem foco nos processos para o alcance dos resultados de desempenho ambiental e sua melhoria contínua. A série ISO 14.000 oferece diretrizes aplicáveis a organizações de qualquer porte ou setor para o desenvolvimento e a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), bem como sua coordenação com outros sistemas gerenciais. Um dos motivos para uma empresa buscar a certificação de seu SGA é que tal certificação pode constituir um meio de alcançar novos mercados: certos nichos do mercado internacional demandam certificação ambiental e podem ser um novo negócio para a empresa (ALVES et al., 2011).

2.3.2 Gerenciamento dos concorrentes

A segunda abordagem apontada por Reinhardt (2007) diz respeito à regulamentação ambiental. De acordo com o autor, uma empresa pode ser capaz de “administrar os seus concorrentes” ajudando a criar ou mesmo moldando a regulamentação ambiental a seu favor.

Uma empresa pode juntar-se com outras em posição semelhante na indústria e, em conjunto, definir normas privadas de regulamentação. Exemplo histórico dessa situação é o *Responsible Care*. Criado em 1988 pela *Chemical Manufacturers Association*, o programa definia um conjunto de regras acerca de áreas como prevenção da poluição, segurança de processos e resposta de emergência, que deveriam ser seguidos pelas empresas norte-americanas que faziam parte da associação. Como resultado, as empresas associadas no geral reduziram significativamente suas emissões de resíduos tóxicos, o que impactou positivamente em sua imagem. Entretanto, especificamente as empresas organizadoras do *Responsible Care* melhoraram suas posições competitivas, uma vez que passaram a arcar com custos ambientais menores que seus concorrentes que também participam da associação. (REINHARDT, 2007).

A outra opção apresentada por Reinhardt (2007) para o gerenciamento dos concorrentes de uma empresa é convencer o governo a criar regras que favoreçam o seu produto. O autor cita o exemplo, ocorrido na Califórnia durante as décadas de 1970 e 1980, em que os refinadores de gasolina ajudaram a criar novas regras estaduais que determinavam a utilização de gasolina reformulada para reduzir a poluição do ar. Desta forma, eles conseguiram evitar a corrosão de seu mercado por meio das ameaças de entrada de produtores de outros combustíveis, como o metanol e o etanol, e de eliminação total dos carros movidos a gasolina.

Reguladores capazes de definir padrões de desempenho mensuráveis, com acesso a informações para verificar o seu cumprimento e em posição para impor regras são pré-requisitos tanto para os programas privados como os programas governamentais de regulação. No entanto, no caso dos programas privados, deve-se atentar ainda que estes necessitam de pelo menos aprovação tácita do governo e devem abranger todos os concorrentes relevantes. (REINHARDT, 2007).

2.3.3 Economia de custos

A terceira abordagem identificada por Reinhardt (2007) diz respeito à redução de custos internos. De acordo com o autor, algumas empresas são capazes de reduzir custos ao mesmo tempo em que melhoram o seu desempenho ambiental.

Alves et al. (2011) chamam de estratégia de custo no mercado verde aquela em que uma empresa corta custos de produção e comercialização ao tornar seus produtos mais eficientes. Os autores destacam que existem duas possibilidades estratégicas: “a empresa pode tornar-se líder em custo de um mercado ou então estabelecer estratégias voltadas para a redução de seus custos”. (ALVES et al., 2011, p. 116). Estas mesmas possibilidades são assumidas por Orsato (2002) ao separar a obtenção da vantagem de custo baseada em produtos da baseada em processos.

O primeiro caso trata-se do desenvolvimento da estratégia liderança de custos, apontada por Porter (2004), com base em pressupostos ambientais. Novamente, a vantagem competitiva pode ser obtida visando ao mercado ou a um escopo estreito dentro do mercado. Desta forma, Orsato (2002) chama esta possibilidade estratégica de liderança de custo ambiental. Nela a empresa oferece um produto que apresenta tanto um baixo impacto ambiental quanto o preço mais baixo em seu mercado, sendo assim duplamente difícil desenvolver tal estratégia.

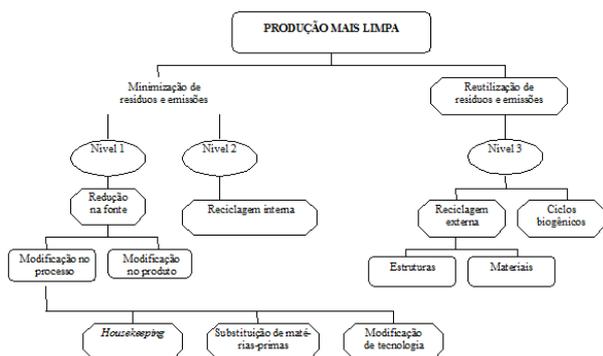
O segundo caso é conhecido como produtividade de recursos. Porter e Linde (1995) abordam a questão da regulamentação ambiental (sob um ângulo diferente do apresentado na abordagem anterior) como impulsionadora da competitividade das empresas. Segundo os autores, a poluição é uma forma de ineficiência na gestão de recursos e as inovações para ajuste à regulamentação ambiental podem levar as empresas a economizar tempo e dinheiro. Assim, as empresas devem deixar de lutar contra essas regulamentações e “aprender a enxergar o benefício ambiental em termos de produtividade de recursos”. (PORTER; LINDE, 1995, p. 73). De acordo com os autores, uma empresa aumenta sua produtividade de recursos ao substituir

materiais de alto custo por materiais mais baratos ou ao utilizar os mesmos materiais em menor quantidade.

Orsato (2002, p. 10) ressalta que “o uso de pressupostos ecológicos no desenho dos sistemas de produção tem a capacidade de desvendar não somente incríveis ganhos de produtividade, mas até mesmo gerar novas oportunidades de negócio a partir do que antes era considerado ‘lixo’ ou perdas”.

Na área industrial, há diferentes abordagens práticas para a economia de custos baseada em questões ambientais. Entre elas, a ecoeficiência e a produção mais limpa. Segundo Barbieri (2004), a ecoeficiência é um modelo de gestão ambiental empresarial introduzido em 1992 pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). De acordo com o autor, o modelo “baseia-se na ideia de que a redução de materiais e energia por unidade de produto ou serviço aumenta a competitividade da empresa, ao mesmo tempo que reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja como fonte de recurso, seja como depósito de resíduos” (BARBIERI, 2004, p. 123). Desta forma, uma empresa se tornaria ecoeficiente ao adotar práticas voltadas à minimização de materiais e de energia em seus produtos e serviços; à minimização da dispersão de materiais tóxicos pela empresa; ao aumento da reciclabilidade de seus materiais; à maximização do uso sustentável dos recursos renováveis; entre outras. O modelo conhecido como produção mais limpa (P+L) pode ser definido como a “aplicação contínua de uma estratégia ambiental preventiva e integrada nos processos produtivos, nos produtos e nos serviços para reduzir os riscos relevantes aos seres humanos e ao ambiente natural”. (UNEP/UNIDO, 1995 *apud* NASCIMENTO et al., 2008, p. 191).

Como pode ser observado na figura 3, a P+L trabalha com uma hierarquia que busca num primeiro nível não gerar/minimizar resíduos e emissões; quando isto não for possível, reintegrar os resíduos e emissões ao processo produtivo da empresa (segundo nível); e, em ultimo caso, recorrer à reciclagem fora da empresa (terceiro nível).

Figura 3 – Princípios hierárquicos da P+L

Fonte: UNIDO (2001 *apud* NASCIMENTO et al; 2008, p. 193).

2.3.4 Gestão de risco ambiental

Segundo Reinhardt (2007), quase todas as empresas podem melhorar a sua gestão de riscos por meio da gestão ambiental. A ideia é que, ao melhorar seu desempenho ambiental, uma empresa pode evitar os custos associados a um potencial acidente industrial, boicote de consumidores ou processo ambiental.

Uma característica do risco ambiental que o difere dos outros riscos de negócio é a dificuldade de ser avaliado quantitativamente. É muito mais fácil, por exemplo, avaliar a probabilidade de o dólar subir ou descer em relação a outra moeda que avaliar a probabilidade de ocorrer um acidente numa determinada fábrica. Além disso, mesmo depois de ocorrido um acidente ambiental ou uma ação, nunca se terá a certeza que os investimentos realizados para evitar o fato eram os corretos. Some-se ainda, a dificuldade em determinar resultados mensuráveis dos investimentos realizados na gestão de risco ambiental, o que pode levar uma empresa ao superinvestimento na minimização do risco. (REINHARDT, 2007).

Para evitar problemas como este, Reinhardt (2007) alerta que os gestores responsáveis pelo risco ambiental devem estar cientes das políticas ambientais utilizadas e de seus respectivos benefícios. Propõe ainda a integração da gestão de risco ambiental na abordagem de risco total da empresa a fim de obter melhores decisões no longo prazo.

Dada a relevância da gestão de riscos para a perpetuação das operações das organizações, Pedroso (2007) coloca a gestão dos riscos corporativos como um dos pilares da sustentabilidade, ao lado dos já conhecidos geração de valor econômico, responsabilidade social e responsabilidade ambiental. De acordo com Pedroso (2007, p. 28):

A sustentabilidade pressupõe que as empresas apresentem resultados financeiros positivos (através da geração de valor) e que sejam perenes (mediante uma efetiva gestão de riscos corporativos), para que possam investir recursos na preservação do meio ambiente e no desenvolvimento da sociedade.

2.3.5 Redefinição de mercados

A última abordagem identificada por Reinhardt (2007) diz respeito à capacidade de algumas empresas de realizar mudanças sistêmicas que podem redefinir a competição nos mercados em que atuam. De acordo com o autor, ao seguir várias abordagens simultaneamente, algumas empresas estão mudando as regras da concorrência em seus mercados.

Um dos exemplos citados por Reinhardt (2007) é o da Xerox, que combina inovações nos direitos de propriedade com os avanços tecnológicos. Na busca pela redução de custos, a Xerox tem tentado redefinir seu modelo de negócio. Em vez de apenas vender material de escritório, a empresa passou a assumir a responsabilidade pelo descarte dos equipamentos que produz, devolvendo-os aos clientes com a incorporação de novas tecnologias. A dinâmica é a seguinte: a Xerox desmonta as máquinas recolhidas, incorpora a estas novas tecnologias, e depois as revende, pelo mesmo preço, como máquinas novas. Esta prática traz benefícios tanto para a empresa, que reduz seus custos totais, como para os clientes, que deixam de se preocupar com o descarte de suas máquinas antigas. Os concorrentes, por sua vez, ficam em uma posição difícil, pois muitas vezes não são capazes de implementar estratégias semelhantes.

Entretanto, Reinhardt (2007) ressalta que estratégias que podem gerar mercados significativos, regulamentação e riscos científicos, como a da Xerox, não são para todas as empresas. De acordo com o autor, as empresas que obtêm sucesso com esse tipo de estratégia, geralmente: são líderes em indústrias que enfrentam intensa pressão ambiental; têm capacidade de pesquisa para desenvolver novas formas de prestação de serviços de valor para seus clientes; têm o poder de permanência para impor sua visão de futuro em seus mercados; e possuem os recursos necessários para gerenciar os riscos inevitáveis.

3 Estudo de casos

A seguir, são descritas as três empresas que constituem o objeto de estudo desta monografia. Apresentam-se informações gerais sobre o negócio das empresas, bem como reconhecimentos de seu desempenho socioambiental, utilizados como critério para a escolha das empresas. São descritas, ainda, as principais atividades de cunho social e ambiental desenvolvidas por cada uma destas empresas.

3.1 Grupo Ypióca

3.1.1 Apresentação da empresa

O grupo Ypióca (2012a) é composto por seis empresas que, além da produção de aguardente, atuam em variadas áreas de negócios: água mineral, papel e papelão, agropecuária, embalagens (garrafas PET e PVC) e lazer/turismo. Assim, o grupo é responsável pela geração de cerca de 3,2 mil empregos diretos e 23 mil indiretos.

Fundada em 1846, a Ypióca Agroindustrial Ltda. é a maior fabricante de aguardente de origem do Brasil. A empresa possui cinco fábricas, sendo quatro localizadas no interior do Ceará (Pindoretama, Acarape, Paraipaba e Jaguaruana) e uma no Rio Grande do Norte (Ceará-Mirim). Juntas as unidades são capazes de produzir 126 milhões de litros de aguardente por ano. Entre elas, merece destaque a fábrica de Jaguaruana (CE): a mais nova do grupo está apta a produzir cachaça, etanol, álcool anidro e álcool neutro. Atualmente, a Ypióca atua em todo o território nacional e exporta para mais de 40 países, entre eles: Alemanha, Estados Unidos, Japão e Argentina. (YPIÓCA, 2012b).

A Ypióca Águas Minerais Indústria e Comércio Ltda. (Naturágua) é a empresa do grupo responsável pelo engarrafamento e distribuição de água mineral. A empresa comercializa seus produtos em embalagens de 20, 5 e 1,5 litros e 500 e 330 ml. A Ypióca Águas Naturais é pioneira no abastecimento de água mineral a granel. Através de tubulação 100% inox, garante o fluxo de água mineral diretamente da captação de água ao ponto de consumo na residência. (YPIÓCA, 2012a).

Inaugurada em 1992, em Pindoretama (CE), a Pecém Agroindustrial Ltda. produz papel e papelão utilizando como componente de fabricação o bagaço de cana. A fábrica tem capacidade de produção de 70 toneladas por dia de bobinas de papel e caixas impressas. Parte das caixas produzidas é utilizada para acon-

dicionar os produtos das marcas Ypióca e Sapupara e o restante é vendido para terceiros. (YPIÓCA, 2012a).

O grupo atua, também, no agronegócio por meio da criação de gado de corte, produção de leite, criação de caprinos, ovinos e suínos, cultivo de milho, feijão e cana-de-açúcar utilizada na fabricação dos produtos Ypióca. Para tanto, o grupo dispõe de fazendas em Maranguape, Caridade, Paraipaba e Jaguaruana (todas no Ceará). Os alimentos produzidos são destinados ao abastecimento do mercado local e ao consumo dos funcionários nas fábricas e demais unidades de negócio. (YPIÓCA, 2012a).

Já a Ypióca Embalagens (Yplastic), desde 1996, fabrica as garrafas PET e PVC dos produtos do grupo. Situada em Fortaleza (CE), a fábrica possui uma capacidade instalada que lhe permite estender sua área de atuação e atender todos os segmentos que utilizam embalagens PET, tais como medicamentos, cosméticos, alimentos, entre outros. Atualmente, produz garrafas de 330 ml, 500 ml e 1,5 litro em PVC e PET, atendendo à demanda interna do grupo, ou seja, água mineral Naturágua e aguardentes Ypióca e Sapupara, bem como a de terceiros. (YPIÓCA, 2012a).

O grupo possui ainda uma unidade destinada ao lazer/turismo. Localizado ao pé da Serra de Maranguape, o Y-park oferece diversas atrações, como o Museu da Cachaça. Neste pode-se conhecer um pouco da história de mais de 160 anos da Ypióca e também o maior tonel de madeira do mundo, com capacidade para 374 mil litros de aguardente. O Y-park conta também com um campo de aventura, que oferece atrações radicais, além de trilhas ecológicas, passeios de charrete, mini-fazenda, entre outras atividades, e ainda um restaurante regional com pratos típicos do Nordeste. (YPIÓCA, 2012a).

3.1.2 Atividades socioambientais

O grupo Ypióca desenvolve diversas atividades que consideram sua responsabilidade socioambiental. Na produção da aguardente são empregados processos que visam reduzir o impacto ambiental e subprodutos, como o bagaço da cana, são reaproveitados. A Ypióca também possui áreas de preservação ambiental e realiza projetos para o desenvolvimento de funcionários e de comunidades próximas às suas fábricas.

A atividade socioambiental da Ypióca lhe rendeu prêmios como o Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT), na categoria Gestão de Pessoas, pelo projeto Escola de Líderes e o Prêmio FIEC, da Federação das Indústrias do Estado do Ceará, na modalidade Educação Ambiental, pelo Projeto Ypióca – Educar para Preservar o Meio Ambiente. (YPIÓCA, 2012c).

3.1.2.1 Produção

De acordo com a Ypióca (2012b), a sustentabilidade está presente em todo o processo de produção da aguardente, desde o manejo e corte (sem utilização de queimada) até a reutilização de 100% do bagaço produzido.

Toda a cana utilizada na fabricação dos produtos Ypióca e Sapupara é submetida à seleção de sementes e à tecnologia de fertirrigação, que consiste na aplicação simultânea de fertilizantes e água. O processo envolve ainda colheitadeiras mecânicas e sistemas de irrigação com alto índice de aproveitamento (YPIÓCA, 2012b).

A Ypióca produz cerca de 450.000 toneladas de bagaço de cana por safra, período de abril a dezembro. Este bagaço, proveniente da produção da cachaça, é totalmente reaproveitado de diversas maneiras. Parte do bagaço é utilizada para alimentar as caldeiras, gerando vapor que produz energia elétrica e mecânica para o funcionamento das fábricas. Outra parte é transformada em papel e papelão, usados no encaixotamento dos produtos da empresa. Uma terceira parte é processada em hidrolisadores que aumentam em até 86% sua digestibilidade e, após o beneficiamento com sais e vitaminas, permite sua utilização como ração para o gado. Com esse processo, gera-se uma economia de 25% no valor da ração. Por fim, o excedente do bagaço é comercializado ou utilizado como adubo na fertilização do solo (CARVALHO, 2011; YPIÓCA, 2012b, 2012d).

O vinhoto, subproduto do processo de destilação da cana-de-açúcar e rico em potássio, é diluído em água e utilizado na fertirrigação dos canaviais. A levedura excedente, microorganismo responsável pela transformação do açúcar em álcool, é desidratada e adicionada à ração animal, contendo 32% de proteína. Assim, gera-se mais uma economia de 5% no custo da ração (CARVALHO, 2011; YPIÓCA, 2012b).

As embalagens empalhadas da Ypióca, que se tornaram marcas registradas da empresa, têm sua produção totalmente artesanal. O grupo Ypióca distribui a palha e as garrafas (já esterilizadas, cheias e lacradas) para artesãs de cidades do norte do Ceará. Em seguida, as garrafas são entregues a outras “feiteiras”, moradoras de outras regiões do Estado, responsáveis pelo acabamento final do gargalo da garrafa. Assim, nesses dois processos são envolvidas cerca de quatro mil mulheres (YPIÓCA, 2012d).

3.1.2.2 Ypióca Orgânica

A Ypióca possui uma cachaça voltada ao mercado de orgânicos. Trata-se da Ypióca Orgânica: uma aguardente *premium* produzida com cana cultivada com adubo orgânico, colhida sem queima de palha e fermentada com leveduras naturais (YPIÓCA, 2012e). De acordo com o diretor de planejamento, Paulo Telles, “Até o adubo natural é rastreado, pois a ração do animal que gera esse adubo não pode conter alimentos cultivados com agrotóxicos. O controle de pragas é biológico, feito por meio de vespas que se alimentam das pragas.” Além disso, a fim de garantir a qualidade do produto, a sua produção é realizada em épocas distintas das demais linhas (SAVANACHI, 2009).

O produto é certificado pelo Instituto Biodinâmico (IBD/IFOAM), certificador internacional para os mercados europeu e americano. O Certificado Internacional de Produção, Processamento e Comercialização, renovado em 2007, avalia a política ambiental da empresa, como a regularização junto aos órgãos do meio ambiente e a obediência às normas ambientais (YPIÓCA, 2012e).

3.1.2.3 Programa Ambiental

Em junho de 2008, foi lançado oficialmente o Programa Ambiental Ypióca. Com o objetivo de promover a preservação e a educação ambiental por meio do lazer e de pesquisas científicas, o programa protege e mantém duas áreas que abrigam espécies raras da fauna e flora cearense: a Lagoa da Encantada e a Floresta do Curió (YPIÓCA, 2012d).

Localizada em Aquiraz (CE), a Reserva Ecológica Particular (REP) da Lagoa da Encantada apresenta, em seus cerca de 40 hectares, espécies raras do ecossistema de tabuleiro pré-litorâneo. São 143 espécies de animais, além de espécies arbóreas únicas como o gonçalo-alves, componente da flora brasileira ameaçada de extinção. Na REP, que é dotada de trilhas e placas de sinalização, a Pecém Agroindustrial promove diversas atividades: divulgação da Reserva Ecológica da Lagoa da Encantada; visitação programada à área industrial e às trilhas ecológicas; e a realização de atividades de educação ambiental para funcionários e visitantes (YPIÓCA, 2012d).

Com 57 hectares na Região Metropolitana de Fortaleza, a Área de Relevante Interesse Ecológico (ARIE) do Sítio Curió é a primeira do Ceará. Abriga vegetação nativa da Mata Atlântica, conferindo um clima bastante agradável à região. Nela também está presente uma grande diversidade de espécies animais (92 espécies, entre mamíferos, aves, répteis e anfí-

bios). O local é aberto à visitação pública e possui uma sala ao ar livre, dedicada a cursos, palestras e aulas práticas, realizadas por meio de convênios com escolas e universidades locais (YPIÓCA, 2012d).

3.1.2.4 Programas sociais

O grupo Ypióca promove uma série de atividades voltadas para o bem-estar dos seus funcionários e da comunidade no entorno de suas fábricas. A seguir elas são listadas.

Em 2005, o grupo Ypióca criou o projeto Escola de Líderes. Sua finalidade é desenvolver funcionários de alto potencial para que se tornem lideranças internas. Com duração de um ano, o programa promove sessões de leitura e de filmes relacionados ao tema liderança, palestras e visitas técnicas a empresas, bem como subsídios para cursos de graduação e pós-graduação. O programa permite, ainda, a interação e a troca de experiências entre os profissionais da empresa (YPIÓCA, 2012d).

A fim de incentivar o hábito da leitura entre seus funcionários, a Ypióca instalou em sua sede a Biblioteca Eugênia Menescal Campos. Seu acervo, construído em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI), é composto de mais de três mil obras, incluindo clássicos da literatura brasileira, livros, jornais e revistas. Como incentivo ao interesse pela escrita, também são promovidos concursos literários (YPIÓCA, 2012d).

Também em parceria com o SESI, em 2009 o Grupo Ypióca lançou a Escola para Adultos, que fica em Pindoretama (CE). Os mais de 50 participantes do projeto têm aulas diárias sobre ética, política e cidadania. Com duração de dois anos, a finalidade do curso é capacitar e qualificar os funcionários criando oportunidades reais de crescimento interno (YPIÓCA, 2012d).

A Ypióca é mantenedora da creche Cana-de-Açúcar, localizada em Fortaleza. A instituição, que atende em período integral a 20 filhos de funcionários, de dois a seis anos, conta com infraestrutura adaptada às necessidades das crianças e profissionais habilitados (YPIÓCA, 2012d).

Composta por 50 casas brancas, a Vila Eugênia, localizada na entrada do Museu da Cachaça, em Fortaleza, abriga cerca de 42 famílias de funcionários da Ypióca, totalizando aproximadamente 165 pessoas. O projeto foi lançado em 1941, como incentivo para o trabalhador que, antes só permanecia até a colheita, fixar residência no local. Na Vila os moradores recebem gratuitamente água e energia elétrica. Há, ainda, à disposição, posto de saúde, creche-escola, pré-escola e

escola de ensino fundamental com cerca de 60 alunos (YPIÓCA, 2012d).

Outro projeto do grupo é o Mudando de Cara. Criado em 2008, o projeto objetiva proporcionar ações educativas para uma melhor qualidade de vida das famílias da Vila São Joaquim, no Parque São Miguel (Curió). Como resultado, a comunidade local tem realizado uma série de mudanças, como a melhoria das casas, a limpeza de quintais e a retirada de parte da mata e lixo da rua. Além disso, estas famílias contam com emprego e renda gerados pela cobertura de palha das garrafas Ypióca (YPIÓCA, 2012d).

O grupo ainda apoia, desde 2004, o projeto Fonte da Vida por meio da doação de parte da renda da bilheteria do complexo turístico Y-park e do empréstimo de espaço para a realização de atividades socioculturais. Através deste projeto, crianças, jovens e adultos da comunidade do São Miguel participam de aulas de capoeira, *hip hop*, caratê, teatro, coral reforço escolar entre outras atividades (YPIÓCA, 2012d).

3.2 C. Rolim Engenharia

3.2.1 Apresentação da empresa

A C. Rolim Engenharia faz parte do grupo C. Rolim, que, além da construtora, conta com empresas de varejo em calçados (Casa Pio), varejo em moda (C. Rolim), venda de automóveis (Mito, Nissei, Sol, Crasa, Crasa Caminhões, Crasa Motos, Consórcio Crasa), imobiliárias (Albatroz, CPC, C. Rolim) e shopping center (Del Paseo) (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012a).

Fundada em 1977 por Clovis Rolim e Pio Rodrigues Neto, a C. Rolim Engenharia Ltda. atende a demanda de construção industrial e residencial. A construtora é responsável por mais de 200.000 metros quadrados de plantas industriais de empresas nacionais e multinacionais, como Dakota, Vulcabraz, Nestlé e Grendene. Na área de incorporações residenciais, são mais de 185.000 metros quadrados de área construída pela C. Rolim, com empreendimentos como os edifícios Cascais (Meireles), Lucca (Aldeota), Casa Rosa (Aldeota) e Paço do Bem, todos em Fortaleza, Ceará (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012b; 2012c).

Um dos grandes destaques da empresa é a utilização, desde 2004, do modelo *Lean Construction* (Construção Enxuta). O modelo é uma aplicação ao gerenciamento dos processos na construção civil dos conceitos do Sistema Toyota de Produção, que busca “aumentar a eficiência da produção pela eliminação consistente e completa de desperdícios” (NOVAES; VALENTE, 2010). Segundo a empresa, no intervalo de cinco anos, a C. Rolim Engenharia reduziu seus

gastos com mão-de-obra em 30% e os desperdícios em 40% (C. ROLIM ENGENHARIA, 2010a).

3.2.2 Atividades socioambientais

A C. Rolim Engenharia atua no segmento de *Green Buildings* (Construções Verdes), desenvolvendo empreendimentos que buscam a redução do impacto causado à natureza tanto em sua construção como em seu funcionamento. Em relação à responsabilidade ambiental, deve-se ressaltar ainda o Compromisso Verde firmado pela empresa.

Na área da responsabilidade social, a empresa desenvolve projetos que visam à melhoria da qualidade de vida de seus funcionários, voltados, principalmente, àqueles com baixa renda e baixo nível educacional.

O reconhecimento da preocupação socioambiental da C. Rolim foi obtido com a pré-certificação LEED para um dos empreendimentos da empresa, como pode ser visto a seguir.

3.2.2.1 Certificação LEED

A C. Rolim Engenharia foi a primeira empresa brasileira a obter a pré-certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) para um de seus empreendimentos. Em junho de 2010, o Paço da Águas, edifício residencial com 66 unidades, recebeu a pré-certificação LEED Core e Shell, nível prata (silver), versão 3 2009. O selo foi concedido pela United States Green Building Council (USGBC), entidade criadora da certificação (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012d).

O LEED utiliza um sistema de pontuação, de 40 a 110 pontos, para classificar o empreendimento em um de quatro níveis: Básico, Silver, Gold ou Platinum. De acordo com o Green Building Council Brasil (2012), os critérios da certificação Leed no Brasil englobam sete categorias, a saber: eficiência energética, uso racional da água, materiais e recursos, qualidade ambiental interna, espaço sustentável, inovações e tecnologias, e créditos regionais.

De acordo com a C. Rolim Engenharia (2012d), o Edifício Paço da Águas contará com práticas sustentáveis desde sua construção, mas, principalmente, na manutenção e uso do condomínio constituído, após sua entrega prevista para outubro de 2013. A seguir, são indicados os principais ganhos com cada um dos critérios exigidos pelo LEED para o Paço da Águas.

Visando atender ao critério de avaliação de endereços sustentáveis, o imóvel foi localizado em uma área que permite construção. Além disso, prezaram-se a proximidade ao transporte público, uma boa densidade da comunidade, espaços verdes e abertos e a diminuição da poluição luminosa (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012d).

A redução do consumo de água no empreendimento será possibilitada por meio da utilização de produtos de baixo consumo (chuveiros e torneiras com aeradores, vasos sanitários com duplo acionamento etc.), um tanque para o reaproveitamento das águas pluviais e um sistema de irrigação automatizado. Também, no projeto de paisagismo, se dará preferência a espécies de plantas regionais, que são mais resistentes ao clima local e consomem menor quantidade de água (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012d).

Entre as medidas para o aumento da eficiência energética do empreendimento pode-se destacar a produção e uso de energias renováveis. Em cima da torre ou em espaços propícios no térreo, serão instalados equipamentos que produzirão energias solar e eólica. A energia gerada deverá corresponder a pelo menos 1% da do consumo anual total do edifício (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012d).

Porém, o empreendimento deverá contar também com medidas como a utilização de motores de alta eficiência e de elevadores com sistemas de automação e reenergização; a iluminação de áreas comuns (halls, escadas, subsolos) feitas com sensores de presença e lâmpadas de alto desempenho energético, como as de LED ou fluorescentes compactas; e medidores individualizados para água, energia e gás (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012d).

Quanto à qualidade ambiental do ar, serão seguidas as normas vigentes para ventilação manual e mecânica (ASHRAE 62.1-2007). Não será permitido fumar nas áreas comuns do edifício; será projetada uma área externa destinada aos fumantes; e as portas dos apartamentos que dão acesso a áreas comuns do prédio deverão utilizar vedações para evitar que fumaça de tabaco escape (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012d).

No empreendimento deverão ser usados, obrigatoriamente, madeira certificada com o selo credenciado e, preferencialmente, materiais com conteúdo reciclado, isto é, materiais com mais de 50% de reciclagem de matéria-prima, também certificados. Será priorizado o uso de materiais regionais: aqueles extraídos, processados e manufaturados até 500 milhas do local do empreendimento, visando reduzir os impactos com transporte dos mesmos (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012d).

Serão distribuídos cestos de coleta e promovidos treinamentos com os operários do empreendimento para a coleta seletiva de resíduos recicláveis. Estes resíduos deverão ser recolhidos por empresas legalizadas que processarão a reciclagem de cada tipo. Será elaborado, ainda, um plano de gerenciamento de resíduos sólidos, contemplando coleta, separação e armazenamento dos resíduos gerados durante a obra (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012d).

Como atendimento ao critério “inovação e tecnologia”, além do design diferenciado da fachada do prédio, que favorecerá a ventilação dos pavimentos, a C. Rolim Engenharia desenvolveu o Compromisso Verde, apresentado a seguir (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012d).

3.2.2.2 *Compromisso Verde*

Em 2009, a C. Rolim Engenharia lançou o Compromisso Verde: o compromisso de plantar uma árvore para cada metro quadrado de terreno construído pela empresa. A iniciativa tem como objetivo compensar a emissão de gases poluentes e aumentar a cobertura vegetal de Fortaleza (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012e; SANTANA, 2011).

Assim, em 2010, o dia 22 de abril, Dia da Terra, marcou o plantio de 7.000 árvores nobres em Fortaleza. Após pesquisa sobre a localização e a escolha das espécies mais apropriadas e autorização da Superintendência Estadual do Meio Ambiente do Ceará (Semace), a Lagoa do Papicu e o Parque dos Guararapes foram contemplados com Jacarandás, Cedros, Paineiras, Oitis, Paus-Brasil, Ipês, Flamboyants e outras plantas ornamentais. A ação corresponde aos 7.000 metros quadrados de terreno dos empreendimentos lançados pela C. Rolim no ano de 2009, Paço das Águas e Paço Verde (C. ROLIM ENGENHARIA, 2012e; SANTANA, 2011).

Até agosto de 2011, 11.000 mudas de árvores já haviam sido plantadas e cultivadas pela empresa em Fortaleza (SANTANA, 2011).

3.2.2.3 *Responsabilidade social*

A C. Rolim Engenharia desenvolve sua responsabilidade social por meio de diversas ações voltadas os seus funcionários em áreas como educação, saúde e lazer. A empresa também promove o Projeto Ser do Bem. A seguir, essas ações e o projeto são apresentados.

Desde 2003, a empresa realiza em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI) os Programas de Alfabetização e Educação Continuada, que contemplam os ensinamentos fundamental e médio. Neles, são levadas salas de aula para os canteiros de obras a fim de proporcionar educação aos seus colaboradores. Mais de 250 funcionários já participaram do programa (C. ROLIM ENGENHARIA, 2011).

Nos canteiros de obras, são promovidos também cursos (oficinas de português e matemática, informática, biblioteca itinerante etc.) e palestras (alcoolismo, tabagismo, doenças sexualmente transmissíveis, primeiro socorro etc.) (C. ROLIM ENGENHARIA, 2010b).

A empresa destaca, ainda, as ações de crescimento profissional e acadêmico, como os programas Menor Aprendiz e Treinee. Em sua revista semestral, C. Rolim relata o caso do colaborador que iniciou sua carreira como estagiário, teve 50% de sua especialização em Engenharia de Produção custeada pela empresa e hoje é Gerente de Obras (C. ROLIM ENGENHARIA, 2010b, 2010c).

Na área de saúde, a C. Rolim Engenharia desenvolve ações como: a contratação de uma unidade móvel odontológica, responsável pelo atendimento de mais de 200 funcionários das obras do Paço Verde e do Paço da Águas, durante 45 dias; e a ginástica laboral, realizada semanalmente no início do expediente a fim de combater doenças do trabalho, estresse e ansiedade (C. ROLIM ENGENHARIA, 2011).

Neste campo, merece destaque o Programa de Massoterapia. Iniciado em abril de 2010, o programa disponibiliza massagens terapêuticas aos funcionários dos canteiros de obras e do escritório central, visando recuperá-los de um possível desgaste físico ou mental ocasionado no ambiente de trabalho (C. ROLIM ENGENHARIA, 2010d).

Já o Programa Sobremesa com Arte visa à integração e ao lazer dos funcionários durante o intervalo de almoço. São disponibilizadas espreguiçadeiras para descanso e jogos (dominó, baralho, dama) para uso neste período (C. ROLIM ENGENHARIA, 2010b).

O projeto Ser do Bem, desenvolvido em conjunto pela C. Rolim Engenharia e a César Rêgo Imóveis, estende as ações de responsabilidade social da empresa aos familiares dos colaboradores, clientes e comunidade em geral. O projeto realiza passeios cíclicos e atividades como distribuição de mudas, avaliação física, aulas de ginástica, avaliação nutricional e medição de glicemia e pressão arterial em locais públicos de Fortaleza. O objetivo é promover temas como a preservação do meio ambiente, a valorização da saúde, do conhecimento e da cidade (CÉSAR RÊ-

GO IMÓVEIS, 2011; C. ROLIM ENGENHARIA, 2012f).

3.3 Coelce

3.3.1 Apresentação da empresa

Com origens em 1960, a Companhia Energética do Ceará (Coelce) é responsável pela distribuição de energia elétrica aos cerca de 8,5 milhões de habitantes de todo o estado do Ceará. Sediada em Fortaleza (CE), a Companhia é a terceira maior distribuidora da região Nordeste em volume comercializado (COELCE, 2012a).

Com a privatização da Companhia, em 1998, o consórcio vencedor ganhou o direito de concessão pelo prazo de 30 anos, a partir daquela data. Sociedade anônima de capital aberto desde 2005, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&F Bovespa), atualmente Coelce é controlada pela Endesa Brasil S.A., por meio da *holding* Investluz S.A. (COELCE, 2012a).

Em dezembro de 2010, a Coelce registrava mais de 3 milhões de clientes, entre as classes residencial, rural, comercial, institucional e industrial; e mais de 8 mil colaboradores, sendo cerca de 1 mil próprios e 7 mil de empresas parceiras. (COELCE, 2010).

De acordo com seu relatório de sustentabilidade de 2010, as principais comunidades com as quais a empresa se relaciona são de baixo desenvolvimento socioeconômico, sendo que a maioria, 73% dos clientes residenciais, é enquadrada como de baixa renda e, por isso, recebem descontos na conta de energia por meio de subsídios federais (COELCE, 2010).

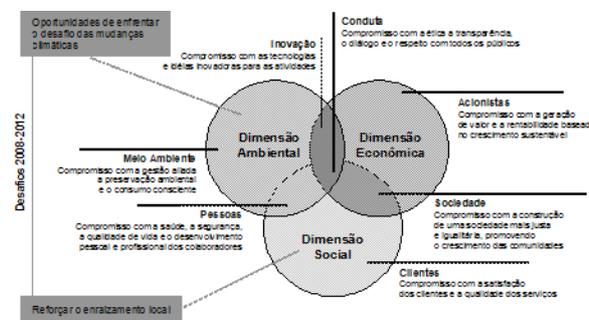
3.3.2 Estratégia

Como controlada da Endesa, a estratégia da Coelce visa atender os sete compromissos para um desenvolvimento sustentável adotados globalmente pela Companhia. Os sete compromissos, mostrados na figura 4, refletem as obrigações e responsabilidades assumidas voluntariamente em relação a clientes, acionistas, pessoas, sociedade, conduta, inovação e meio ambiente. Juntos, esses compromissos constituem a base da Política de Sustentabilidade da Endesa. (COELCE, 2010).

O plano estratégico de sustentabilidade 2008-2012 da Endesa inclui duas questões consideradas críticas para o êxito duradouro da Companhia: a luta contra as mudanças climáticas e o reforço do enraizamento

nos territórios e países em que opera (COELCE, 2010).

Figura 4 – Os sete compromissos para um desenvolvimento sustentável da Endesa



Fonte: COELCE (2010, p. 23).

No que concerne à Coelce, as mudanças climáticas podem trazer riscos e oportunidades como: alterações na capacidade de geração de energia, ocasionando interrupção no fornecimento; aumento do custo da produção de energia, refletindo nos resultados econômicos e no repasse às tarifas dos consumidores; além de sérios danos ao sistema de distribuição de energia (COELCE, 2010).

Como iniciativas para o enraizamento no Ceará, podem-se citar as ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) desenvolvidas pela Coelce. De acordo com o perfil socioeconômico da população atendida, a empresa definiu como foco das atividades de RSC a educação para o uso consciente e seguro da energia elétrica e a geração de renda (COELCE, 2010).

3.3.3 Atividades socioambientais

De acordo com a Coelce, somente em 2011, foram investidos mais de R\$ 55 milhões em projetos socioambientais beneficiando mais de 878 mil pessoas no Ceará. Além disso, a empresa possui seus processos de gestão ambiental e de saúde e segurança do trabalho certificados pelas normas ISO 14001 e OHSAS 18001, respectivamente. Destaque-se ainda, a participação da Companhia no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa (COELCE, 2012b).

A atuação socioambiental da Coelce é reconhecida por prêmios nacionais e internacionais. Entre eles, podem ser citados: Melhor Distribuidora de Energia do Brasil em Responsabilidade Social 2011 pela

Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica (ABRADEE); quarto ano consecutivo como uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, promovido pela Revista Época em parceria com o Instituto Great Place to Work (GPTW); Selo Empresa Amiga da Criança; Selo Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) pela qualidade das informações do balanço social, desde 2004; Prêmio Época Empresa Verde na categoria Serviço; Ecoelce foi um dos dez ganhadores do prêmio World Business and Development Awards (WBDA) promovido pela ONU; Ecoelce considerada pela revista Exame uma das 25 maiores inovações brasileiras da última década. (COELCE, 2012b, 2012c).

3.3.3.1 Sistema de Gestão Ambiental e ISO 14.001

A Coelce mantém um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) certificado pela NBR ISO 14.001:2004. (COELCE, 2012d). De acordo com o relatório de sustentabilidade da empresa 2010, o escopo do sistema compreende construção, operação, manutenção do sistema de transmissão e distribuição de energia elétrica, abrangendo 80% das instalações da companhia e 74% da capacidade instalada (COELCE, 2010).

Os princípios da política ambiental adotada são: ética ambiental, educação ambiental, compromisso com a legalidade e gestão de resíduos. As responsabilidades do SGA da Companhia são compartilhadas com as empresas que trabalham para a Coelce ou em seu nome (COELCE, 2012d).

O SGA recebe auditorias quatro vezes por ano, sendo duas auditorias internas e duas externas. As auditorias internas são realizadas semestralmente por colaboradores da empresa que receberam curso de formação para atuar como auditores. As externas são realizadas pelo órgão certificador Bureau Veritas (COELCE, 2012d).

3.3.3.2 Relações com colaboradores e OHSAS 18.001

A Coelce oferece aos seus colaboradores diversos benefícios, além de programas de desenvolvimento e qualidade de vida. Entre os benefícios, que são oferecidos independentemente do tipo de contrato de trabalho e nível hierárquico, pode-se destacar: a participação nos resultados; creche ou escola para profissionais com filhos de 3 meses a 7 anos; incentivo à educação no valor de R\$ 750 para cada filho de empregado do ensino fundamental e com bom desempenho escolar; plano de assistência médica e odontológica,

custeados de 50 a 90% pela empresa; e previdência complementar (COELCE, 2010).

Entre os programas para desenvolvimento de funcionários promovidos pela Coelce podem ser citados: o programa Boas-Vindas, direcionado aos recém chegados; o Crescer Juntos, que busca a inter-relação das diversas áreas da Companhia; o Gestão de Potencial, para o desenvolvimento de gestores e especialistas; o Programa Internacional de Desenvolvimento de Liderança, para executivos; e os Programas Acadêmicos, nos quais a companhia cobre 75% do custo de graduações, pós-graduações e MBAs (COELCE, 2010).

Na área de qualidade de vida, é realizado o programa Bem-Viver, com atividades nas áreas de saúde, esporte, família, cultura e cidadania. São exemplos de atividades realizadas por meio do programa: ginástica laboral, vacinação contra gripe, campanhas contra doenças sexualmente transmissíveis, academia, salão de beleza, entre outras (COELCE, 2010).

Além disso, a Coelce possui um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho certificado pela norma OHSAS 18.001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) desde 2006. O Sistema constitui um conjunto de procedimentos e controles para promover e preservar a segurança dos colaboradores da Companhia em suas atividades de trabalho. “No final de 2010, o escopo da certificação compreendia 62,5% das unidades administrativas e 10,1% das subestações, com 77,9% dos colaboradores inseridos no sistema de gestão.” (COELCE, 2010, p.25).

3.3.3.3 Participação no ISE

A Coelce é uma das 38 empresas que integram a carteira 2012 do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa. O Índice reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com os melhores desempenhos em todas as dimensões que medem sustentabilidade empresarial.

São convidadas a participar da carteira do ISE as companhias que detêm as ações mais líquidas da Bolsa. Na seleção, são avaliadas as dimensões ambientais, sociais e econômico-financeiras (*Triple Bottom Line*) e mais quatro outras dimensões: governança corporativa, características gerais, natureza do produto e, a partir de 2011, mudanças climáticas.

De acordo com a BM&FBovespa (2011), todas as companhias da carteira 2012 possuem compromisso com o desenvolvimento sustentável formalmente inserido em suas estratégias. E, segundo a Coelce (2012c), é a sexta vez consecutiva que a empresa integra a carteira do ISE.

3.3.3.4 Programas e projetos

A Coelce oferece à população cearense uma série de programas e projetos socioambientais voltados especialmente para as comunidades de baixa renda. São desenvolvidos projetos nas áreas de educação, cultura, eficiência energética e pesquisa e desenvolvimento de natureza ambiental. A seguir, são apresentados os programas: Ecoelce, Troca Eficiente, Energia Social, Baú de Leitura, Cine Coelce, Escola Coelce, Coelce nos Bairros, Coelce Solidária e Eficiência Energética.

Por meio do Programa Coelce de Desenvolvimento Social pela Energia Consumida (Ecoelce), a Companhia troca resíduos recicláveis por descontos na conta de energia elétrica, beneficiando a população e o meio ambiente. Mediante cadastro, o cliente (pessoa física ou jurídica) recebe seu cartão do programa e leva resíduos, como papel, papelão, garrafas PET, plásticos, óleo de cozinha, entre outros, ao ponto de coleta de sua preferência. Através de um sistema online, os resíduos são pesados e o valor em bônus é concedido automaticamente na conta de energia do cliente (COELCE, 2012e).

Criado em 2007, o Ecoelce constitui uma das principais iniciativas para o desenvolvimento promovidas pela Companhia. O programa possui cerca de 390 mil clientes cadastrados e 56 postos de coleta em todo o Ceará. Nos cinco anos de funcionamento do Ecoelce, foram contabilizados em torno de 12.500 toneladas de resíduos corretamente destinados e R\$ 1.401.894,00 em descontos concedidos na conta de energia (COELCE, 2010; 2012e).

Já o Troca eficiente, projeto social focado no uso eficiente de energia elétrica, troca geladeiras de consumidores inseridos no programa Baixa Renda. Através deste programa, a Coelce já beneficiou comunidades de 63 municípios cearenses com a troca de mais de 55 mil geladeiras (COELCE, 2012f).

O motivo da ação deve-se ao fato de que, ao se trocar uma geladeira nova por uma velha, em mau estado, tem-se uma economia de energia de até 70%. Os aparelhos velhos são desmontados e vão para reciclagem: são retirados o gás clorofluorcarboneto (CFC), nocivo à camada de ozônio, e resíduos como borrachas, fibras e metais para a correta destinação. As geladeiras doadas pelo programa têm classificação "A" de consumo e possuem hidrocarboneto (HC), ao invés do CFC (COELCE, 2012f).

Criado em 2008, o programa Energia Social tem o objetivo de "valorizar o artesanato local e contribuir com iniciativas de geração de renda para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades cearenses" (COELCE, 2010). Atualmente, são beneficia-

das pelo programa 34 comunidades em Fortaleza, Região Metropolitana e no Interior do Estado. Essas comunidades trabalham com produtos artesanais, como renda, bordado, trançado de palha de carnaúba etc., ou até produtos manufaturados nos ramos de confecção, serigrafia e alimentação (fornecimento para *buffet*). O programa promove ações para ampliação de conhecimentos nas áreas de gestão, marketing, vendas, controle de qualidade e acompanhamento de produção contribuindo para a profissionalização destes empreendimentos solidários (COELCE, 2012g).

Além das comunidades, a empresa também acaba recebendo benefícios:

Ao contribuir com a melhoria de vida da população, a Coelce também se beneficia, principalmente com a redução da inadimplência e de fraudes no sistema elétrico, além de estreitamento de relações com os clientes, capaz de facilitar o diálogo e a negociação em caso de ocorrências (COELCE, 2012g).

O Baú de Leitura, desde 2005, busca incentivar a leitura e a disseminação do conhecimento em comunidades cearenses com baixo desenvolvimento socioeconômico. Cada comunidade atendida pelo projeto recebe um acervo com 300 livros infantis e infanto-juvenis. Em 2010, foram beneficiadas cerca de 12 mil crianças de escolas públicas, ONGs e associações comunitárias (COELCE, 2012g).

No projeto Cine Coelce, crianças de 8 a 16 anos, que vivem em bairros pobres, participam de oficinas sobre os fundamentos básicos da animação. Por meio do projeto, que em 2011 totalizou cerca de mil beneficiados, as crianças exercitam a criatividade, a concentração e a importância do trabalho em equipe. Ao final das oficinas, o aluno que se destacar é selecionado para participar de um curso de um mês, no qual aprofunda os conhecimentos sobre o cinema de animação e tem acesso a equipamentos e programas de computador utilizados em grandes estúdios de animação (COELCE, 2012h).

O Cine Coelce é realizado pela Associação Cultural Cine Ceará em parceria com a Casa Amarela Eusélio Oliveira, da UFC e conta também com o apoio do Ministério da Cultura por meio da Lei Rouanet (COELCE, 2012h).

O Escola Coelce Caminhos Eficientes é um projeto itinerante de educação ambiental. Tem o objetivo de apresentar todo o processo de geração de energia elétrica: das hidrelétricas até a casa dos consumi-

dores, além de dar orientações sobre o consumo consciente de energia elétrica (COELCE, 2012i).

O programa Coelce nos Bairros, criado em 2000, é responsável por diversas ações de aproximação com a população. Além de constituir um importante canal de comunicação, o programa tem caráter educativo, envolvendo crianças e adolescentes, e econômico, por meio de parcelamento de dívidas, regularização de serviços e apoio à obtenção de documentos oficiais. Somente em 2011, foram realizadas 235 reuniões em todo o Ceará, que contaram com a participação de mais de 197 mil pessoas (COELCE, 2010, 2012g).

Por meio do programa Coelce Solidária, a Companhia gerencia a doação em dinheiro feita pela população cearense na conta de energia, repassando a verba arrecadada para entidades filantrópicas. Em 2011, foram repassados mais de R\$ 13 milhões para instituições sem fins lucrativos (COELCE, 2012g, 2012j).

Por meio do Programa de Eficiência Energética em Entidades Públicas, a Coelce desenvolve projetos de efficientização energética de prédios de instituições públicas como a SEMACE, o Fórum Clóvis Beviláqua e o Hospital de Saúde Mental de Messejana, além de outras escolas e hospitais públicos. Nestes são promovidas obras como a substituição de lâmpadas e fios elétricos, melhoria da rede e troca do sistema de ar-condicionado, economizando energia e reduzindo a demanda no horário de ponta. Um dos objetivos do programa é demonstrar à “sociedade a importância e a viabilidade econômica de ações de combate ao desperdício de energia elétrica e de melhoria da eficiência energética de equipamentos, processos e usos finais de energia [...]” (COELCE, 2010, 2012k).

Vale ressaltar que a legislação do setor elétrico incentiva o desenvolvimento de projetos como o citado acima, determinando a destinação anual de 0,25% da receita operacional líquida das distribuidoras de energia para programas de eficiência energética. (COELCE, 2010).

4 Análise das informações

Analisando os casos frente ao referencial teórico, percebem-se alguns pontos em cada caso. A partir das informações apresentadas, são identificadas as principais abordagens estratégicas utilizadas por cada uma das empresas para incorporar os princípios da sustentabilidade aos seus negócios.

4.1 Ypióca

A abordagem de responsabilidade social e ambiental desenvolvida pela Ypióca pode ser caracterizada como uma estratégia de diferenciação. A empresa demonstra sua preocupação ambiental por meio dos processos empregados na produção da cachaça e da preservação ambiental. Bem como sua preocupação social por meio dos programas sociais desenvolvidos. Desta forma, a empresa procura se mostrar diferente, única, em relação aos seus concorrentes.

Porém, verifica-se que outros fabricantes de aguardente apresentam atividades socioambientais semelhantes. A Companhia Muller de Bebidas, fabricante da Cachaça 51, e a Cachaça Salinas, por exemplo, também preservam áreas de sua propriedade e reutilizam subprodutos, como o bagaço da cana e a vinhaça. Assim, práticas como estas perdem o *status* de únicas, passíveis de constituir diferenciação, para se tornarem práticas “qualificadoras”.

No quesito produto sustentável, a empresa desenvolve a Ypióca Orgânica. Seguindo o raciocínio de Orsato (2002), trata-se ainda de uma estratégia de diferenciação, porém desta vez focada em produtos: Ypióca Orgânica, um produto que na sua produção considera a preservação do meio ambiente e oferece saúde a quem o consome, para os consumidores que valorizam tais atributos. A estratégia de diferencial de produto ambiental é complementada pela certificação, que garante a conformidade...

A utilização dos subprodutos pela Ypióca trata-se claramente da abordagem de economia de custos, identificada por Reinhardt (2007). Reaproveitando materiais como o bagaço da cana, o vinhoto e o excesso da levedura, o Grupo Ypióca, além de criar uma sinergia entre seus negócios, preserva o meio ambiente ao mesmo tempo em que reduz seus custos internos. Ressalte-se ainda que, muitas dessas práticas sustentáveis acabaram se tornando novas fontes de receita para a empresa.

De acordo com o presidente da Ypióca, Everardo Telles, a marca é o maior ativo da empresa e cuidar da sua integridade um de seus objetivos. (SIMÕES, 2010). Com o desenvolvimento de programas socioambientais, como os de educação ambiental, a empresa contribui para agregar valor à sua imagem e da sua marca. Desta forma, ambas, empresa e marca, passam a ser relacionadas à preocupação com o meio ambiente, com seus funcionários e com a comunidade próxima às suas instalações.

4.2 C. Rolim Engenharia

A estratégia utilizada pela C. Rolim Engenharia para o Edifício Paço das Águas pode ser classificada como uma estratégia de diferenciação de produto ambiental. A empresa procura oferecer um produto diferenciado dos demais por características ambientais: a minimização do impacto ambiental na sua construção e operação. Os benefícios estariam, principalmente, na operação do condomínio com uso de tecnologias para geração de energia renovável, eficiência energética e redução do consumo de água.

A estratégia é reforçada pela pré-certificação LEED, que atesta em nome da USGBC que tanto as obras como o funcionamento do edifício deverão seguir padrões ambientais internacionais. Para tanto, a C. Rolim incorre em diversos custos adicionais, que segundo a GBC Brasil (2012), entidade promotora da certificação no País, são de cerca de 1 a 7% maiores que um empreendimento comercial. No entanto, como é próprio das estratégias de diferenciação, a empresa pode cobrar um preço mais elevado, o que compensa estes custos.

A redução das taxas de condomínio, apontada pela empresa, devido aos benefícios sustentáveis do empreendimento lembram a característica comentada por Orsato (2002) que possuem alguns produtos ecológicos: repassar a economia de custo ambiental à fase de uso do produto. Desta forma este se tornaria atraente independentemente da orientação ecológica de seus consumidores.

Outros empreendimentos da C. Rolim Engenharia, como o Paço Verde e o Paço dos Pássaros, também possuem nomes que remetem à natureza, características de *Green Building* e o selo de membro do USGBC em suas divulgações. Até o logotipo da construtora incorporou a imagem do joão-de-barro. Todos esses fatores indicam uma tentativa de associar a imagem ambientalmente correta aos outros produtos e à própria imagem da empresa, de forma semelhante a uma marca verde.

Quanto à redução de custos internos, a principal abordagem da empresa não está focada em questões ambientais e sociais, mas no modelo de Construção Enxuta, que busca eficiência por meio da redução de qualquer forma de desperdício. Nesse caso, a questão ambiental poderia, apenas, ser incluída para identificar fontes de desperdício, servindo como um aprimoramento à prática.

4.3 Coelce

A principal abordagem estratégica, dentre as cinco propostas por Reinhardt (2007), que pode ser identificada na Coelce é a gestão de risco ambiental. Evidências disso são a criação do SGA e sua certificação pela norma ISO 14.001, bem como a participação da empresa no ISE.

A criação de um Sistema de Gestão Ambiental pela Coelce reflete a preocupação da empresa com o impacto ambiental e os riscos advindos da construção de unidades e de suas atividades. Ao dividir as responsabilidades de seu SGA com seus parceiros (em 2010, cerca de 80% dos colaboradores eram parceiros), a Companhia evita que danos ambientais provocados por eles venham a prejudicá-la, minimizando ainda mais os riscos associados à Coelce. O desempenho do SGA Coelce é garantido por meio da Certificação ISO e das auditorias internas e externas.

A gestão dos riscos corporativos é particularmente relevante quando uma Companhia possui ações na bolsa de valores. A análise de risco constitui um critério fundamental para os investidores na seleção das ações. A tendência crescente dos investimentos socialmente responsáveis veio destacar a importância da gestão dos riscos ambientais e sociais para a captação de recursos através da bolsa. A participação das ações da Coelce na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa consolida sua imagem como uma empresa com boa gestão de riscos, conferindo-lhe um diferencial na atração de investimentos.

Como pode ser observado, a abordagem de gestão de risco ambiental não impede a Coelce de desenvolver uma vantagem de diferenciação. Ao melhorar seu desempenho ambiental, a Coelce cria diferenciação junto aos investidores, mas também junto aos clientes e à sociedade em geral. As ações socioambientais da Coelce contribuem para o desenvolvimento de sua marca, associando-a à imagem de empresa responsável.

5 Considerações finais

Conforme apresentado, a bibliografia recente sobre sustentabilidade afirma que, para serem sustentáveis, as empresas devem criar estratégias que contemplem suas responsabilidades econômica, social e ambiental. Durante a revisão teórica realizada, verificou-se que as empresas podem seguir diferentes abordagens estratégicas a fim integrar os princípios da sustentabilidade aos seus negócios.

Em relação às empresas pesquisadas, esta diversidade de abordagens também foi constatada. Todas elas, Ypióca, C. Rolim Engenharia e Coelce, desenvolvem abordagens estratégicas para a sustentabilidade, porém com níveis de desenvolvimento e focos distintos.

Entre as estratégias das empresas pesquisadas, destacou-se a da Coelce/Endesa por ser a mais desenvolvida e a que, expressamente, tem por objetivo final a perenidade da Companhia, ideia que traduz o conceito de sustentabilidade empresarial. No trabalho, tornou-se evidente a importância para a empresa do desenvolvimento socioambiental como instrumento de gestão de risco, contribuindo para a formação da imagem de empresa sólida.

Ainda sobre a Coelce, observa-se que os programas e projetos desenvolvidos pela empresa, entre os quais merece destaque o Ecoelce, estão em conformidade com um dos principais públicos que a empresa se relaciona: famílias de baixa renda. Por meio destes programas, a empresa busca formar uma consciência ambiental, ao mesmo tempo em que reduz os níveis de inadimplência dos consumidores.

Além da preocupação estratégica, foram observados outros dois fatores que contribuem para o desenvolvimento de ações socioambientais pela Coelce. Um deles é a Política de Sustentabilidade, a nível global, de sua controladora, a Endesa S.A. Outro é obrigatoriedade, por lei, de investimento em programas de eficiência energética. Estes fatores podem ser vistos como redutores do caráter voluntário das ações desenvolvidas pela empresa.

Já o Grupo Ypióca desenvolve como principal abordagem a economia de custos. O aproveitamento de subprodutos da fabricação de aguardente, principal atividade do grupo, reduz custos de produção, como os de energia elétrica, ao mesmo tempo em que protege o ambiente natural. Tal abordagem acaba por gerar ainda uma sinergia entre as diversas unidades de negócio do grupo.

Os subprodutos servem de insumo para outras unidades de negócio do grupo e podem constituir outras fontes de receita para a Ypióca. A produção de papelão, por exemplo, usa como matéria-prima o bagaço da cana-de-açúcar. A criação de gado, outro área de negócio do grupo, utiliza a levedura excedente, outro subproduto da aguardente que jogado sem tratamento no meio ambiente seria prejudicial, para compor a ração animal.

Em relação ao Grupo Ypióca, observa-se ainda a falta de uma perspectiva de melhoria contínua. Como comentado anteriormente, muitas práticas sociais e ambientais desenvolvidas pelo grupo já se tornaram comuns entre as empresas do setor, evidenciando a

necessidade de ir além do que é feito atualmente e desenvolver melhorias em sua atuação socioambiental que possam destacar a Ypióca das demais empresas que fabricam aguardente no Brasil.

A abordagem utilizada pela C. Rolim Engenharia é a diferenciação de produto ambiental. A construtora atua no segmento de *Green Buildings*, ou Construções Verdes, desenvolvendo empreendimentos com características que visam minimizar o impacto ambiental tanto de sua construção como de seu funcionamento. Desta forma, o reduzido impacto ao meio ambiente é o meio utilizado pela C. Rolim para oferecer um produto diferenciado dos seus concorrentes.

No caso do Edifício Paço das Águas, a diferenciação ambiental é reforçada pela pré-certificação LEED. A certificação atesta aos consumidores o comprometimento ambiental da empresa na construção do condomínio, por meio do atendimento a uma série de critérios, estabelecidos pelo United States Green Building Council.

Apesar de as abordagens adotadas pelas três empresas terem diferentes focos – gestão de risco na Coelce, economia de custos na Ypióca e diferenciação de produto na C. Rolim – observou-se que todas elas procuram utilizar a sustentabilidade como forma de se diferenciar das empresas concorrentes. Tal comportamento pode ser entendido ao atentar-se para a força do movimento da sustentabilidade na sociedade atual. Por constituir uma causa que mobiliza milhões de pessoas, as empresas não podem perder (e não perdem) a oportunidade de mostrar-se preocupadas com o futuro do planeta e obter uma forte identificação com os consumidores.

O trabalho realizado utilizou basicamente informações disponibilizadas pelas próprias empresas. Em vista disso, como sugestões para futuras pesquisas, indicam-se estudos de caso sobre a estratégia de sustentabilidade de cada uma das empresas que utilizem fontes que possam aprofundar, confirmar ou contrapor as informações apresentadas por estas empresas, tais como observações e entrevistas. A ideia apresentada no parágrafo anterior, a utilização do desempenho socioambiental como fator de diferenciação independente do foco estratégico da empresa, também pode constituir um tema a ser pesquisado.

Referências

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. [2002]. Disponível em: <<http://www.fernandoalmeida.com.br/Livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2011.

ALVES, Ricardo Ribeiro; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves; NARDELLI, Aurea Maria Brandi.

Empresas verdes: estratégia e vantagem competitiva. Viçosa, MG: UFV, 2011.

ASHLEY, P. A.. A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial. In. ASHLEY, P. A. (Coord .) **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Ed. Saraiva: São Paulo (2ª Ed.). 2006. p.44-65.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____.; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável:** da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BM&FBOVESPA. Imprensa. **BM&FBOVESPA divulga nova carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial para 2012**. São Paulo, 25 nov. 2011. Disponível em: <<http://bmfbovespa.comunique-se.com.br/Show.aspx?IdMateria=vvaTtJ289n4rewCZ4mEsyA==>>. Acesso em: 04 jun. 2012.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitive Construct. **Business & Society Horizon**, Vol. 38 no 3 (September), 1999. pp 268-295.

CARSTEN, R. **Der Stumme Frühling**, München: Biederstein, 1965.

CARVALHO, Luciana. Como a fábrica de cachaça Ypióca usou o lixo da produção para ganhar dinheiro. **Exame.com**. São Paulo, 24 maio 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/meio-ambiente-e-energia/noticias/como-a-fabrica-de-cachaca-ypioca-usou-o-lixo-da-producao-para-ganhar-dinheiro>>. Acesso em: 14 maio 2012.

CÉSAR RÊGO IMÓVEIS. **Primeiras ações projeto ser do bem**. 06 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.cesarrego.com.br/noticia/112>>. Acesso em: 24 maio 2012.

COELCE. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2010**.

Disponível em: <<http://www.coelcesites.com.br/sustentabilidade/relatorio/relatorio2010.rar>>. Acesso em: 26 maio 2012.

_____. **Conheça**. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/sobrecoelce/conheca.aspx>>. Acesso em: 28 maio 2012a.

_____. **Sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/coelce2011/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=38196>. Acesso em: 28 maio 2012b.

_____. **Premiações e reconhecimento**. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/coelcesociedade/premiacoes-e-reconhecimento.aspx>>. Acesso em: 28 maio 2012c.

_____. **Sistema de gestão ambiental**. Disponível em: <<http://www.coelcesites.com.br/sustentabilidade/sistemadegestao/>>. Acesso em: 28 maio 2012d.

_____. **Ecoelce**. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/coelcesociedade/programas-e-projetos/ecoelce.aspx>>. Acesso em: 28 maio 2012e.

_____. **Troca eficiente**. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/coelcesociedade/programas-e-projetos/trocaeficiente.aspx>>. Acesso em: 28 maio 2012f.

_____. **Projetos**. Disponível em: <<http://www.coelcesites.com.br/sustentabilidade/projetos/projetos-coelce.php>>. Acesso em: 28 maio 2012g.

_____. **Cine Coelce**. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/coelcesociedade/programas-e-projetos/cinecoelce.aspx>>. Acesso em: 28 maio 2012h.

_____. **Escola Coelce**. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/coelcesociedade/programas-e-projetos/caminhos.aspx>>. Acesso em: 28 maio 2012i.

_____. **Coelce Solidária**. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/coelcesociedade/programas-e-projetos/coelcesolidaria.aspx>>. Acesso em: 28 maio 2012j.

_____. **Programa de eficiência energética**. Disponível em: <<http://www.peecoelce.com.br/pagina.php>>. Acesso em: 28 maio 2012k.

C. ROLIM ENGENHARIA. Técnica de sucesso. **Revista Evolução**, n. 1, p. 25, set. 2010a. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/000414454913be0c5ab5e>>. Acesso em: 24 maio 2012.

_____. RH nas obras. **Revista Evolução**, n. 1, p. 29, set. 2010b. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/000414454913be0c5ab5e>>. Acesso em: 24 maio 2012.

_____. Quem faz história. **Revista Evolução**, n. 1, p. 28, set. 2010c. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/000414454913be0c5ab5e>>. Acesso em: 24 maio 2012.

_____. Viver melhor: massoterapia. **Revista Evolução**, n. 1, p. 29, set. 2010d. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/000414454913be0c5ab5e>>. Acesso em: 24 maio 2012.

_____. Evoluindo com os projetos. **Revista Evolução**, n. 2, p. 46-47, ago. 2011. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/00041445464f5733ff17a>>. Aces-

so em: 24 maio 2012.

_____. **Grupo**. Disponível em: <http://www.crolim.com.br/v2/?page_id=1139>. Acesso em: 24 maio 2012a.

_____. **Divisão industrial**. Disponível em: <http://www.crolim.com.br/v2/?page_id=1752>. Acesso em: 24 maio 2012b.

_____. **Divisão residencial**. Disponível em: <http://www.crolim.com.br/v2/?page_id=246>. Acesso em: 24 maio 2012c.

_____. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.crolim.com.br/v2/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=40>>. Acesso em: 24 maio 2012d.

_____. **Responsabilidade ambiental**. Disponível em: <http://www.crolim.com.br/v2/?page_id=827>. Acesso em: 24 maio 2012e.

_____. **Projeto ser do bem**. Disponível em: <<http://www.crolim.com.br/v2/?p=1802>>. Acesso em: 24 maio 2012f.

ETHOS. **Perguntas frequentes**. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/93/servicos_do_portal/perguntas_frequentes/perguntas_frequentes.aspx>. Acesso em: 04 abr. 2012.

GREEN BUILDING COUNCIL BRASIL. **Missão e visão**. Disponível em: <<http://www.gbcbrazil.org.br/?p=world&M=3&O=1>>. Acesso em: 24 maio 2012.

LIMA, P. R. et al. RSE no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: ASHLEY, P. A. (Coord.) **Ética e responsabilidade Social nos Negócios**. Ed. Saraiva: São Paulo (2ª Ed.). 2006. p.66-92

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEADOWS, D. H., MEADOWS, D. L., RANDERS, J. and BEHRENS III, W. W. **The Limits to Growth**, Chicago: Signet, 1972.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVAES, Marcos; VALENTE, Caroline. Lean construction: construção enxuta. **Revista Evolução**, n. 1, p. 6-7, set. 2010. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/000414454913be0c5ab5e>>. Acesso em: 24 maio

2012.

ORSATO, Renato J. Posicionamento ambiental estratégico: identificando quando vale a pena investir no verde. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: EA/UFRGS, ed. esp. 30, vol. 8, n. 6, nov-dez 2002. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_79.pdf>. Acesso em: 14 maio 2012.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JÚNIOR, José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. Casos sustentáveis. **GV -executivo**. Vol. 6, n. 2, mar-abr 2007. p. 25-29. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num2-2007/casos-sustentaveis>>. Acesso em: 07 maio 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. 3. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 35. tiragem.

_____; LINDE, Claas van der. Ser verde também é ser competitivo. **Revista Exame**. 22 nov. 1995. p. 72-78.

REINHARDT, Forest L. Bringing the environment down to Earth. In: **Harvard Business Review on green business strategy**. [S.l.]: Harvard Business School Press, 2007. p. 41-64.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel: Fundação do desenvolvimento administrativo, 1993.

SANTANA, Jáder. O verde da construção. **Revista Evolução**, n. 2, p. 34-35, ago. 2011. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/00041445464f5733ff17a>>. Acesso em: 24 maio 2012.

SAVANACHI, Eduardo. Os novos goles da Ypióca. **Revista Dinheiro Rural**. Pindoretama, ed. 61, nov. 2009. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/revistadinheiro rural/edicoes/61/artigo156762-1.htm>>. Acesso em: 14 maio 2012.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 2a reimpr.

SILVA FILHO, José Carlos Lázaro da. Socioambiental: o perigo da diluição de dois conceitos. **Revista Gestão.Org**, Recife: UFPE, v. 5, n. 2, p. 198-209,

mai./ago. 2007. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/37/32>>. Acesso em: 04 abr. 2012.

SIMÕES, Katia. A mais antiga empresa familiar do país. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. [S.l.]: Globo, n. 253, fev. 2010. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI119973-17171,00-A+MAIS+ANTIGA+EMPRESA+FAMILIAR+DO+PAIS.html>>. Acesso em: 14 maio 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YPIÓCA. **Grupo**. Disponível em: <<http://www.yioca.com.br/grupo.html>>. Acesso em: 11 maio 2012a.

_____. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.yioca.com.br/empresa.html>>. Acesso em: 11 maio 2012b.

_____. **Prêmios**. Disponível em: <<http://www.yioca.com.br/premiosgrupo.html>>. Acesso em: 30 maio 2012c.

_____. **Socioambiental**. Disponível em: <<http://www.yioca.com.br/socioambiental.html>>. Acesso em: 11 maio 2012d.

_____. **Orgânica**. Disponível em: <<http://www.yioca.com.br/organica.html>>. Acesso em: 11 maio 2012e.