



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index



www3.unicentro.br/ppgadm/

Sustentabilidade socioambiental em uma empresa do segmento calçadista

Socioenvironmental sustainability in a footwear company

Letícia Hansen¹, Cristiane Froehlich² e Dusan Schreiber³

¹ Universidade Feevale, Brasil, Bacharel em Administração, e-mail: leh.hansen95@hotmail.com

² Universidade Feevale, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: cristianefroehlich@hotmail.com

³ Universidade Feevale, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: schreiber@feevale.br

Recebido em: 12/09/2020 - Revisado em: 23/11/2020 - Aprovado em: 15/12/2020 - Disponível em: 02/01/2021

Resumo

O objetivo dessa pesquisa foi de verificar as ações socioambientais e a percepção dos líderes sobre a adoção dessas ações em uma empresa da indústria calçadista localizada na Serra Gaúcha – Rio Grande do Sul. Foi realizado um estudo de caso, descritivo e qualitativo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os integrantes do comitê de sustentabilidade da empresa, documentos e aplicação de questionários para as lideranças. Os principais resultados mostram que a sustentabilidade socioambiental possui relevância estratégica para a unidade estudada e que está sendo disseminada na empresa. Possui em sua missão, visão e valores essa preocupação e investe em ações socioambientais por ser uma demanda para atrair e reter clientes.

Palavras-chave: Sustentabilidade Socioambiental. Ações Socioambientais. Setor Calçadista.

Abstract

The objective of this research was to verify the socio-environmental actions and the perception of leaders about the adoption of these actions in a company in the footwear industry, which is located in Serra Gaúcha - Rio Grande do Sul. A descriptive and qualitative case study was carried out. The data were collected through interviews with the members of the company's sustainability committee, documents and questionnaires for the leaders. The main results show that socio-environmental sustainability has strategic relevance for the studied unit and is being disseminated in the company. It has this concern in its mission, vision and

values with this concern and invests in socio-environmental actions as it is a demand to attract and retain customers.

Keywords: Social and Environmental Sustainability. Social and Environmental Actions. Footwear sector.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade socioambiental é uma estratégia que está se tornando presente no contexto empresarial. Diversas marcas, principalmente as internacionais, estão promovendo ações para reduzir os impactos negativos e se posicionar no mercado, através da oferta de produtos e processos sustentáveis (PLENTZ; TOCCHETTO, 2014). Algumas empresas já alinharam suas estratégias e ações com foco socioambiental com o objetivo do negócio, missão e valores, para obter vantagem competitiva, aumentar sua reputação, gerar confiança, credibilidade e a fidelização de clientes (BERLATO; SAUSSEN; GOMEZ, 2016).

As empresas do setor calçadista são altamente poluentes. Elas possuem a responsabilidade de implantar medidas para reduzir os impactos causados no meio ambiente e na sociedade, o que pode ser realizado, por exemplo, pela adoção de ecodesign nos produtos e processos, além de ações específicas, que visam a ecoeficiência, tais como a operacionalização da logística reversa, de programas de reciclagem, medidas para poupar energia e outras inovações ecológicas (PLENTZ; TOCCHETTO, 2014). As empresas que atuam com exportação de calçados, ou que produzem marcas internacionais para o mercado interno, demonstram, cada vez mais, a preocupação com a sustentabilidade socioambiental (FRANCISCO et al., 2014; LUZ et al., 2013). Contudo, constata-se que as principais ações desse setor ainda se restringem, de forma majoritária, ao reaproveitamento dos materiais e o descarte correto dos resíduos (ABICALÇADOS, 2019).

Com o intuito de contribuir para o referido tema, foi realizado um estudo na matriz de uma empresa de grande porte, que produz calçados para marcas internacionais e tem integrada em sua missão, visão e valores, o compromisso com a sustentabilidade socioambiental. Atualmente conta com cinco plantas fabris distribuídas no Brasil e Argentina, produzindo calçados vulcanizados e cementados para os mercados nacional e estrangeiro. A matriz possui aproximadamente mil funcionários, que trabalham desde a elaboração do modelo, processamento de matéria prima, procedimentos de costura, montagem e acabamento do produto, finalizando com o encaixotamento e expedição.

O objetivo da pesquisa consiste em verificar as ações socioambientais e a percepção dos líderes sobre a adoção dessas ações na referida indústria calçadista localizada na Serra Gaúcha – Rio Grande do Sul. A pesquisa evidenciou informações sobre as estratégias e as ações socioambientais da empresa, assunto em destaque tanto para as organizações, que procuram se adaptar a esse novo paradigma, quanto para os consumidores e a sociedade em geral, que tem se sensibilizado acerca do referido tema e tem optado, cada vez mais por adquirir produtos de marcas que desempenham ações de sustentabilidade.

2 SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA

A sustentabilidade empresarial é composta por ações que visam promover a redução de impactos ambientais, bem como operacionalizar programas sociais, preservando, no entanto, a sua viabilidade econômica (ARAÚJO et al., 2006). Para uma empresa ser

sustentável necessita ter sua missão e valores integrados à sustentabilidade e as estratégias de negócios, com as políticas, os programas e os procedimentos socioambientais presentes em todas as áreas (TACHIZAWA; ANDRADE, 2012).

Quando os gestores, no nível estratégico da empresa, incorporam a sustentabilidade empresarial, a disseminação por toda a estrutura organizacional acontece com maior facilidade. No entanto, vale ressaltar que é necessária a colaboração de todos os níveis hierárquicos (SANTOS; SILVA, 2017).

Espera-se assim que as organizações desenvolvam uma visão holística e uma conduta proativa e transparente, voltadas à reflexão sobre os impactos de seus negócios, levando em conta os interesses dos *stakeholders* (BELINKY, 2016). Para Froehlich e Bitencourt (2016, p. 59) o conceito do *Triple Bottom Line* “pode ser utilizado para a elaboração de estratégias, implementação de ações, mensuração dos resultados e elaboração dos relatórios de sustentabilidade”.

A sustentabilidade socioambiental empresarial pode ser caracterizada como um conjunto de políticas, práticas, rotinas e programas gerenciais que visam à implantação dos aspectos sociais, ambientais e éticos, em todos os níveis e operações do negócio, assim como para com os *stakeholders* (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). “É um investimento proativo no capital humano, meio ambiente e relação com as partes interessadas” (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 17).

Essa atitude traz benefícios para a empresa e os *stakeholders* (COMINI et al., 2013). O Quadro 1 apresenta as principais políticas e ações que as organizações adotam em seus processos produtivos e operacionais.

Quadro 1 – Principais políticas e ações responsáveis voltadas para a produção/operação

| Políticas/Ações | Motivos |
|---|---|
| Adequação às certificações ambientais | Com o intuito de eliminar ou reduzir os impactos causados ao meio ambiente, as certificações indicam que existe um sistema de gestão ambiental. |
| Atendimento à legislação ambiental | Mostra o reconhecimento do poder público e da sociedade. Melhora a imagem da organização, facilita a comercialização e a exportação, diminui o risco de multas e custos com processos judiciais. |
| Equipamentos que substituem a fonte de energia | Adotar formas mais eficientes de uso e consumo de energia e optar por outras fontes de energia renováveis. |
| Educação ambiental | Com atitudes de responsabilidade ambiental e social a organização se aproxima da comunidade local, criando uma boa reputação. |
| Destinação adequada de produtos pós-consumo | Ter um centro de tratamento ou recolhimento mostra o compromisso com o meio ambiente. |
| Redução de resíduos e emissões | Adotar ações de recuperação, reutilização ou reciclagem dos resíduos. Assim como ações voltadas a redução dos poluentes atmosféricos gerados pelas indústrias. |
| Uso de matéria-prima reciclada | Diminuir o volume de resíduos encaminhados aos aterros sanitários, reduz o custo de aquisição de matéria-prima e contribui para a preservação dos recursos naturais. |
| Coleta seletiva de material | Recolher os materiais que podem ser reciclados, previamente separados pela fonte geradora para evitar a contaminação dos materiais reaproveitáveis. |
| Estação de tratamento e reuso de água | Reduzir e melhorar a qualidade da água que deve ser descartada diminui os custos financeiros e o risco de uma ação normativa por não conformidade com a legislação. |
| Armazenamento adequado de resíduos e produtos tóxicos | Evitar o derramamento e problemas futuros de não conformidade com a legislação. |
| Seleção de fornecedores locais com boa conduta ambiental e social | Comprar de fornecedores preocupados com as questões ambientais cria um círculo virtuoso de desenvolvimento e fortalece o crescimento da economia local. Optar pela compra de matéria prima que tenha algum selo que comprove a sustentabilidade socioambiental. |
| Saúde e segurança no trabalho | Para evitar acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, devem-se identificar focos de riscos e adotar ações preventivas. |
| Uso eficiente de embalagens | Optar por embalagens recicláveis, retornáveis, refis e uso eficiente dos recipientes para diminuir o descarte e reduzir custos para a empresa. |

Fonte: Adaptado de Aligleri, Aligleri e kruglianskas (2009), SEBRAE (2019)

As ações socioambientais, quando bem planejadas, tendem a trazer benefícios, como melhorar a imagem da organização e valorizar a marca; assegurar maior satisfação dos clientes perante os produtos e serviços; fidelizar clientes; conquistar novos mercados; reduzir os custos e os riscos; melhorar a qualidade de vida da sociedade e dos funcionários (MOURA, 2011; COMINI et al., 2013; LOPES; SCHAFFER; BERTÉ, 2014). Vale ressaltar que por meio da adoção de ações de sustentabilidade socioambiental se alcança o desenvolvimento sustentável. Essas ações, que buscam a eficiência, podem partir de iniciativas individuais ou coletivas, assim como por meio dos órgãos públicos ou da iniciativa privada, todos com o mesmo propósito, de criar um sistema econômico que consiga se tornar autossustentável (BORGES et al., 2015).

Os consumidores possuem expectativas de relacionamentos com organizações que sejam éticas, tem pautado a sua atuação em propósitos, baseados em valores morais consistentes e com ações de responsabilidade socioambiental. Sendo assim, emerge o compromisso com os diferentes públicos (investidores, clientes, fornecedores, consumidores, ONG's, governos e comunidade em geral) (TACHIZAWA; POZO, 2007). As organizações, governos e sociedades precisam se adaptar a esse novo paradigma (PEREIRA et al., 2011).

As organizações podem adotar ações ambientais focadas no produto e processo produtivo. O desenvolvimento de produtos ambientalmente adequados exige a substituição, ainda na fase de projeção, de matérias primas e componentes poluentes e/ou tóxicos, com o intuito de reduzir o consumo dos recursos e desperdícios. A adoção das ações no decorrer do processo produtivo faculta a concepção de um produto mais sustentável, com redução do consumo de recursos e menor geração de resíduos durante as etapas de produção, armazenagem e entrega aos clientes (JABBOUR; JABBOUR, 2013).

No Quadro 2 são listadas as principais ações ambientais que podem trazer melhorias significativas nos produtos e processos da empresa trazendo benefícios quanto a reputação e o fortalecimento da marca e da empresa.

Quadro 2 – Principais ações ambientais

| |
|---|
| Contribuir com pequenas mudanças de comportamento para obter a redução nos impactos da empresa. |
| Prevenir a poluição e reduzir as emissões. |
| Reduzir os resíduos através da política dos 4R's: Reduzir, Reutilizar, Recuperar e Reciclar. |
| Substituir os resíduos poluentes e/ou tóxicos por outros menos agressivos. |
| Utilizar de forma eficiente os recursos. |
| Reduzir o consumo de água e de energia elétrica e buscar fontes de energia renováveis. |
| Usar embalagens recicláveis ou reutilizáveis e <i>Ecodesign</i> . |
| NBR ISO 14001. |

Fonte: Jabbour e Jabbour, 2013; Plentz e Tocchetto, 2014; Colombo, Nunes e Bezerra, 2016.

As ações apontadas no Quadro 2 podem ser implantadas pelas organizações para tornarem seus produtos e processos menos prejudiciais ao meio ambiente. Algumas ações são simples, como propor a mudança de comportamento para reduzir o consumo dos recursos naturais e separar os resíduos na fonte, entretanto todas as pessoas da empresa precisam ter o conhecimento da ação, e de sua importância, e colocar ela em prática. Além disso, a organização pode implantar um sistema de gestão ambiental, através da ISO 14001, obtendo reconhecimento externo das suas ações implantadas.

A sustentabilidade social está relacionada à gestão das pessoas dentro da organização, assim como para com as comunidades ao entorno (LOURENÇO; CARVALHO, 2013). Vale ressaltar que as organizações, ao proporcionar um ambiente de trabalho saudável, reconhecendo a dignidade dos trabalhadores, respeitando e promovendo os princípios legais, estão contribuindo para sustentabilidade social (COLUCCI, 2015). Ela está voltada principalmente para a qualidade de vida e o bem-estar, tanto do funcionário quanto das pessoas envolvidas indiretamente no negócio (SAUGO; MARTINS, 2012).

Entre as ações organizacionais mais valorizadas pelos brasileiros, segundo dados da pesquisa do Instituto Akatu, as cinco primeiras da lista são ações sociais e as demais relacionadas à preocupação ambiental (SPITZCOVSKY, 2014). As referidas ações sociais constam no Quadro 3.

Quadro 3 – Ações sociais mais valorizadas pelos brasileiros

| |
|--|
| Não possuir mão de obra infantil e trabalho forçado. |
| Possuir igualdade de oportunidades, através de programas de contratação, capacitação e promoção de mulheres, negros e portadores de deficiências. |
| Ter remuneração justa. |
| Adotar medidas em relação a seus produtos ou serviços que visem minimizar os riscos à saúde e segurança do consumidor ou cliente. |
| Garantir ao trabalhador terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança no trabalho de que os empregados regulares possuem, além de oferecer benefícios básicos. |

Fonte: Adaptado de Spitzcovsky (2014).

Nesta perspectiva é possível afirmar que a sustentabilidade social representa um investimento proativo organizacional, que vai além de cumprir com as exigências legais, por meio de ações para melhorar seu ambiente interno, em aspectos como, saúde, segurança e qualidade de vida dos funcionários assim como para melhorar a sua reputação perante os *stakeholders*, bem como para reduzir impactos socioambientais negativos gerados.

Dentre os setores que mais poluem e, portanto, precisam revisar seu modelo de negócios, em relação à responsabilidade socioambiental, estão às indústrias de calçados. Devido ao relevante impacto ambiental, maioria delas implanta, ou está em vias de implantar, medidas para reduzir os impactos causados no meio ambiente e na sociedade, o que pode ser realizado de diversas formas, como, por exemplo, seguindo os conceitos de *ecodesign* na fabricação de produtos e operacionalização de processos, com destaque para a ecoeficiência (PLENTZ; TOCCHETTO, 2014). O Quadro 4 apresenta as principais ações adotadas pelas empresas desse setor.

Quadro 4 – Principais ações das empresas calçadistas

| |
|---|
| Redução do uso de energia por quantidade de produto fabricado. |
| Redução do uso, recuperação ou reciclagem de água por quantidade de produto fabricado. |
| Mudança na composição, desenho e embalagem do produto para tornar seu uso menos danoso à saúde humana e ao meio ambiente. |
| Controle, recuperação ou reciclagem das descargas líquidas da atividade industrial. |
| Controle ou recuperação de gases e emissões gasosas geradas pelas atividades industriais. |
| Redução do uso de matérias-primas por qualidade de produto fabricado ou substituição de fonte de energia. |
| Disposição adequada de resíduos sólidos e de lixo industrial. |
| Reciclagem de sucatas, resíduos ou refugos. |

Continua....

| |
|--|
| Seletividade de fornecedores/distribuidores ambientalmente corretos. |
| Expansão dos investimentos em controle ambiental. |
| Desenvolver/aperfeiçoar sistemas de auditoria ambiental. |
| Habilitação da organização para rotulagem ambiental. |
| Imagem ambiental da empresa para fins de marketing. |

Fonte: Tachizawa e Andrade (2012, p. 177-178)

As ações apresentadas no Quadro 4 evidenciam a preocupação das empresas calçadistas com o consumo de água e energia, com as emissões atmosféricas, com os resíduos e materiais perigosos. Elas visam promover mudanças em seus produtos e processos para melhorar os aspectos relacionados ao meio ambiente e à saúde humana. Além disso, adotam a logística reversa, investem em programas de reciclagem, de ecoeficiência e outras inovações ecológicas (PLENTZ; TOCCHETTO, 2014).

A produção calçadista é “baseada nos princípios *just-in-time*, redução de custos e flexibilidade, com uso intensivo de recursos naturais e grande geração de resíduos, efluentes e emissões” (FRANCISCO et al., 2014, p. 1). A produção de calçados em couro gera elevados índices de poluição de resíduos em função dos metais pesados, e a produção de calçados em sintético gera resíduos que impactam negativamente o meio ambiente (TACHIZAWA; ANDRADE, 2012). O descarte deve ser uma das principais preocupações voltadas ao meio ambiente, pois muitos materiais não são facilmente degradados (JESUS et al., 2015). No entanto, o sintético, ao substituir o couro, que necessita o processo de curtimento com cromo, produto químico ambientalmente tóxico, representa menor impacto ambiental (PLENTZ; TOCCHETTO, 2014). A seleção de materiais com menor impacto ambiental é uma das funções do designer e está voltada a ecoeficiência.

O reaproveitamento dos materiais e o descarte correto dos resíduos são duas das principais preocupações do setor calçadista (ABICALÇADOS, 2019), assim como reduzir os resíduos, principalmente os perigosos, como couro curtido com cromo, adesivos a base de solventes, tintas, plásticos e metais (PLENTZ; TOCCHETTO, 2014). Além dos adesivos a base d’água, os filmes e *primers* estão cada vez mais sendo utilizados pelas indústrias, devido à sua qualidade, apelo sustentável e relação custo x benefício, melhorando as condições de saúde (ASSINTECAL, 2018).

Diversas marcas, incluindo algumas consolidadas no mercado, utilizam o conceito ecológico e são reconhecidas por isso, incentivando fabricantes e consumidores a desenvolverem mudanças em relação à produção e ao consumo sustentável (PLENTZ; TOCCHETTO, 2014).

Para a organização fortalecer a dimensão social ela deve “investir no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho saudável, além de promover a comunicação transparente, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores” (PONCHIROLI, 2008, p. 55). Além disso, pressupõe-se o investimento em projetos sociais relacionados à educação, meio ambiente, saúde, cultura, segurança, inclusão social, visando o bem-estar da comunidade em que a empresa está inserida.

Cumprir com as exigências legais, investir na capacitação dos funcionários, incentivar a inclusão de pessoas com necessidades especiais, não possuir mão de obra infantil, transmitir para os funcionários os valores da empresa e dispor um manual próprio de conduta ética

representam mais ações sociais que a empresa pode implantar (SROUR, 2008; TACHIZAWA; ANDRADE, 2012).

A partir da fundamentação teórica apresentada é possível afirmar que a sustentabilidade socioambiental empresarial é constituída de um conjunto de ações que podem evitar ou diminuir os impactos causados pelas organizações no meio ambiente e para as partes interessadas.

Foram apresentadas as principais ações ambientais e sociais que podem ser adotadas pelas organizações para as quais a performance vai além de gerar lucro, contemplando, também, aspectos ambientais e sociais, oferta de produtos e operacionalização de processos menos prejudiciais ao meio ambiente, adoção de ações para a redução do consumo dos recursos naturais, índices de poluição, destinação correta dos resíduos, sem utilizar mão de obra infantil, oferecendo igualdade de oportunidades e remuneração justa.

O novo modelo de organização se justifica na medida em que os consumidores estão demandando por produtos e empresas que adotam ações de sustentabilidade socioambiental.

3 MÉTODO

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso único, em uma organização de produção de calçados, de grande porte e classifica-se como descritiva, com abordagem qualitativa. A matriz situa-se na Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul, foi fundada em 1998 e no final do ano 2019 tinha, aproximadamente, 1000 funcionários. Com cinco plantas fabris, distribuídas no Brasil e na Argentina, a referida organização produz calçados vulcanizados e cementados, adulto e infantil, para marcas consolidadas no mercado. As principais marcas concorrentes da empresa são: Adidas, Puma, Olympikus e Penalty. No ano 2004 a organização inseriu, entre seus valores, o compromisso com o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da comunidade local. Em 2018 foi incluída na missão, visão e valores da organização a busca pela sustentabilidade do negócio, contemplando os funcionários, clientes, fornecedores e comunidade em geral (MANUAL DE INTEGRAÇÃO, 2019).

Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com 19 perguntas que foi construído com base em Froehlich (2014), Krafta (2008), Vuelma (2013). Foram entrevistados quatro integrantes do comitê de sustentabilidade (Quadro 5). As entrevistas ocorreram na empresa, no mês de julho de 2019, e foram gravadas e transcritas, com tempo médio de duração de uma hora e quinze minutos cada uma.

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Cargo | Tempo | Escolaridade |
|--------------|-------------------------------------|---------|---------------------|
| E1 | Engenheira de Segurança do Trabalho | 10 anos | Superior Completo |
| E2 | Tecnóloga em Gestão Ambiental | 8 anos | Superior Completo |
| E3 | Técnico em segurança do trabalho | 17 anos | Superior Incompleto |
| E4 | Assistente de Recursos Humanos | 11 anos | Superior Completo |

Fonte: Dados da Pesquisa

Vale ressaltar que os entrevistados trabalham há mais de oito anos na empresa e a maioria possui ensino superior completo. Os mesmos foram nomeados como E1, E2, E3 e E4 para posteriormente facilitar a análise dos dados.

Outro instrumento de coleta foi um questionário construído com perguntas fechadas e abertas, aplicado aos líderes (Quadro 6) com objetivo de identificar a percepção deles sobre as ações socioambientais da empresa. Os líderes considerados nesse estudo foram os gerentes e os supervisores da unidade matriz, totalizando 15 líderes.

O questionário teve 14 perguntas elaboradas com base no referencial teórico, e também adaptadas de Andres (2001) e Teles (2016). O questionário foi validado com os membros entrevistados do comitê de sustentabilidade, pois possuem amplo conhecimento sobre as ações ambientais e sociais da empresa. Os questionários foram entregues fisicamente para os líderes no dia 27/08/2019, contendo em anexo uma nota que explicava a finalidade do questionário e indicava para serem entregues no setor de Recursos Humanos. No dia 09/09/2019 todos os questionários estavam respondidos.

Quadro 6 – Perfil dos respondentes do questionário

| Respondente | Cargo | Idade | Gênero | Tempo de empresa | Escolaridade |
|-------------|------------|-------|-----------|------------------|-------------------------|
| R1 | Gerente | 30 | Masculino | Acima de 10 anos | Superior Completo |
| R2 | Gerente | 42 | Feminino | Acima de 10 anos | Superior Completo |
| R3 | Gerente | 39 | Masculino | Acima de 10 anos | Superior Incompleto |
| R4 | Gerente | 37 | Feminino | Acima de 10 anos | Superior Completo |
| R5 | Gerente | 38 | Masculino | Acima de 10 anos | Superior Completo |
| R6 | Gerente | 40 | Masculino | Acima de 10 anos | Ensino Médio Completo |
| R7 | Supervisor | 50 | Masculino | Acima de 10 anos | Ensino Médio Incompleto |
| R8 | Supervisor | 36 | Masculino | Acima de 10 anos | Ensino Médio Completo |
| R9 | Supervisor | 34 | Masculino | De 7 a 10 anos | Ensino Médio Completo |
| R10 | Supervisor | 45 | Masculino | Menos de 1 ano | Superior Incompleto |
| R11 | Supervisor | 52 | Masculino | De 1 a 3 anos | Superior Completo |
| R12 | Supervisor | 41 | Masculino | Acima de 10 anos | Ensino Médio Completo |
| R13 | Supervisor | 34 | Masculino | Acima de 10 anos | Superior Incompleto |
| R14 | Supervisor | 46 | Masculino | De 7 a 10 anos | Ensino Médio Completo |
| R15 | Supervisor | 40 | Masculino | Acima de 10 anos | Superior Incompleto |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A amostra dos líderes é composta por 6 gerentes e 9 supervisores. Observa-se que 5 líderes possuem ensino médio completo, 5 possuem superior completo, 4 superior incompleto e 1 líder ensino médio incompleto. A maioria trabalha na empresa há mais de 10 anos.

A coleta de dados contemplou documentos como: manual de integração dos funcionários da empresa (2019); manual de gestão ambiental (2018); e certificado de energia renovável (2018). Os dados coletados passaram pelo processo de análise e interpretação, sendo tabulados, resumidos, organizados e apresentados, para facilitar a interpretação. Para isso utilizou-se a análise de conteúdo qualitativa que inicia com a transcrição das entrevistas, pois envolve descrições verbais e não números (GIL, 2019).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A sustentabilidade socioambiental para o Entrevistado 1 (E1) “[...] está relacionada com a produção mais limpa, com a minimização da geração de resíduos e com a conscientização dos funcionários [...]”. Para o E2 “[...] pode ser definida como um conjunto de ideias, atitudes e estratégias que fazem o negócio crescer e se desenvolver, sempre respeitando os três pilares (econômico, social e ambiental). Já para o E3 é “uma meta a ser alcançada, através de iniciativas para diminuir os impactos gerados, preocupando-se com a poluição que a empresa está causando ao meio ambiente e à sociedade. Assim como o E4 disse que “sustentabilidade é ser autossuficiente, através de ações que visem reduzir os impactos gerados no meio ambiente. É preocupar-se com o negócio, a sociedade e o meio ambiente, pensando no nosso futuro e das próximas gerações”.

A partir dos relatos dos entrevistados, pode-se dizer que a sustentabilidade está voltada para a preocupação com o meio ambiente e a sociedade. A organização “[...] está focada em integrar cada vez mais a sustentabilidade ao posicionamento estratégico do negócio” (E1). O que é visível com a afirmação de todos os entrevistados, quando questionados se a sustentabilidade está inserida nas estratégias de negócios. O E4 colocou que, “em 2018, foi inserida na missão, visão e valores da empresa”. De acordo com Tachizawa e Andrade (2012) para a organização ser sustentável ela necessita ter sua missão, crenças e valores integrados a sustentabilidade e as estratégias de negócios. O E3 apontou que a sustentabilidade “[...] está inserida no planejamento estratégico da empresa e existem pilares que precisam ser atendidos”. Conforme Santos e Silva (2017) implantar a sustentabilidade no nível estratégico é de suma importância, pois facilita a integração por toda a estrutura organizacional.

Ao apontar os motivos da empresa investir em sustentabilidade, os entrevistados reforçaram ser esta uma questão de necessidade de seus clientes. Esses clientes, no caso, são as marcas para quem a empresa produz, que valorizam e procuram se relacionar com empresas éticas, com boa imagem institucional e ecologicamente responsáveis (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). O E1 disse que “a empresa investe em sustentabilidade para atender as políticas das marcas para quem trabalha e para ser líder na fabricação de calçados vulcanizados”. O E2 falou que “os investimentos na área de sustentabilidade ainda estão atrelados às exigências dos órgãos ambientais e das marcas”. O E3 afirmou que a organização investe “[...] por causa do compromisso que ela possui com os seus clientes”. O E4 mencionou que “a educação socioambiental dos funcionários é um dos motivos [...]”. Mas investe principalmente, por ser um fator de competitividade e ser um requisito de seus clientes, das marcas licenciadas pela empresa”.

Vale destacar que a legislação possui forte impacto na tomada de decisão da organização quando o tema está relacionado à dimensão ambiental. Ela está se tornando cada vez mais rigorosa e as indústrias não têm opção, elas precisam se adequar, atender as exigências municipais, estaduais e federais (E1, E2, E3). Tanto o mercado quanto o governo estão pressionando para a regularização das empresas, sejam elas de grande porte ou microempreendimentos (SEBRAE, 2019; BARBIERI, 2012). Algumas ações partem de iniciativas individuais, outras de ações coletivas, por meio dos órgãos públicos ou da iniciativa privada (BORGES et al., 2015).

Em relação às barreiras e os desafios, os entrevistados destacaram o custo como sendo o principal aspecto. Quando se trata de projetos de sustentabilidade, reciclagem, reaproveitamento de matéria prima, o desafio decorre dos custos de implantação. Para

Barbieri (2012) uma empresa sustentável cria valor em longo prazo, e a preocupação ambiental é um fator de competitividade que facilita a expansão para novos mercados (MOURA, 2011). Um desafio apontado pelos entrevistados é a aquisição de parceiros de confiança para cuidar dos resíduos.

A empresa se preocupa com esse aspecto, e precisa ter a garantia de que não irá correr riscos de ter que arcar com multas e ações legais por descumprimento da legislação (MOURA, 2011). Outro ponto é “convencer as pessoas sobre a importância socioambiental, necessita-se educar as pessoas sobre esse tema, contudo, essa educação já deveria vir de casa, ter sido ensinada nas escolas” (E4). A organização promove ações para implantar a cultura da sustentabilidade socioambiental (BORGES et al., 2015).

A organização não possui um setor específico para gerenciamento de temas socioambientais, sendo uma atribuição do setor de SSMA – Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Desde 2018, a empresa possui um comitê de sustentabilidade no qual participam: engenheiro de segurança do trabalho, tecnólogo em meio ambiente, técnico em segurança do trabalho e três líderes da empresa. Neste comitê, são discutidos e viabilizados diversos projetos de sustentabilidade, sendo replicados posteriormente para as demais unidades da organização (E1, E2). O E2 disse que “mensalmente encontros são realizados para a definição de trabalhos, verificação do andamento e discussões de novos projetos”. Os entrevistados 3 e 4, além do setor de SSMA, citaram o setor de Recursos Humanos (RH) e o setor de Melhoria Contínua, como setores de apoio.

O setor de SSMA é responsável, por exemplo, pela parte de energia e carbono e a gestão de resíduos. O setor de RH se envolve com a questão social e o setor da Melhoria Contínua tem o objetivo de reduzir os desperdícios e aumentar a produtividade e a qualidade. Afinal, a sustentabilidade socioambiental é um investimento que representa um conjunto de ações que visam à implantação dos aspectos sociais e ambientais em todos os níveis e operações do negócio, assim como para com os *stakeholders* (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Em relação à aplicação das ações de sustentabilidade socioambiental para as filiais do grupo, a pesquisa evidenciou que cada unidade possui, assim como a empresa matriz, o setor de SSMA, o qual, em parceria com o RH implanta ações que visam atender a legislação vigente e priorizar ações proativas de acordo com as principais necessidades de cada filial, que mudam de acordo com o local em que a empresa está instalada. A matriz replica os projetos que são viabilizados para as filiais e o setor de Melhoria Contínua oferece suporte para as mesmas (E1, E2, E3, E4). O objetivo é oferecer as mesmas condições de saúde e segurança no trabalho, reconhecendo a dignidade dos trabalhadores e realizando investimentos proativos no capital humano, meio ambiente e para com as comunidades ao entorno (SPITZCOVSKY, 2014; LOURENÇO; CARVALHO, 2013; COLUCCI, 2015).

Os resultados obtidos com essas ações de sustentabilidade são divulgados para as marcas com as quais a empresa trabalha, para a gerência e os líderes imediatos dos setores. É realizado um comparativo entre o antes e o depois, mensurado por meio de perdas e ganhos, onde as marcas estabelecem metas e a empresa trabalha para atingir. Cabe aos líderes dar o exemplo em relação às ações socioambientais, apresentar para os funcionários as melhorias obtidas e controlar se as ações estão sendo praticadas (E1, E2, E3). São realizadas oito auditorias externas por ano para a empresa manter as licenças das marcas produzidas (E1). Diminuir o efeito que suas atividades causam ao meio ambiente, adotando medidas para

assegurar a sustentabilidade socioambiental são ações que tendem a melhorar a imagem da organização e valorizar a marca (MOURA, 2011; COMINI et al., 2013; LOPES; SCHAFFER; BERTÉ, 2014).

A partir dos dados apresentados é possível afirmar que a sustentabilidade socioambiental possui relevância estratégica para a empresa estudada. Seus clientes estão dispostos a aderirem aos produtos ambientalmente responsáveis, produzidos por processos menos prejudiciais ao meio ambiente e às pessoas, em um ambiente de trabalho saudável (BARBIERI, 2012; PONCHIROLLI, 2008; TINOCO, 2010). O objetivo da estratégia é colocar a organização em uma posição de vantagem em relação à concorrência (BARBIERI, 2012; BERLATO; SAUSSEN; GOMEZ, 2016). O Quadro 7 apresenta a síntese das ações socioambientais adotadas pela empresa.

Quadro 7 – Ações socioambientais da empresa

| Ações | Descrições |
|-------------------------|--|
| Resíduos sólidos | A calçadista adota a política dos 4R's (Reduzir, Reutilizar, Recuperar e Reciclar). Para reduzir os resíduos e trabalha a eficiência dos processos. Aplica a logística reversa com os fornecedores. |
| Recursos hídricos | Orienta seus funcionários a respeito do consumo consciente, possui torneiras e sanitários com redutores de vazão. Possui uma Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) da água oriunda das telas de serigrafia. Realiza a coleta da água da chuva que é armazenada na cisterna e no açude. |
| Emissões atmosféricas | Ocorrem emissões atmosféricas na saída da caldeira, para que estas emissões não poluam o ar, foi investido em um equipamento chamado multiciclone, que separa e coleta o material particulado (fuligem), controlando as emissões para o meio ambiente. Na caldeira, utiliza apenas a queima de lenha de reflorestamento. |
| Materiais | Utiliza os conceitos de <i>ecodesign</i> nos produtos e processos, através da seleção de materiais com menor impacto ambiental. Evita utilizar materiais que contenham quantidades elevadas de determinados tipos de substâncias e possui uma lista de materiais restritos. As amostras dos calçados passam por testes de laboratórios, onde os laudos apontam se os valores estão dentro ou fora do permitido. Exige certificação ambiental e social de fornecedores. |
| Energia | A empresa está substituindo suas lâmpadas fluorescentes queimadas por lâmpadas LED. Possui sensores de presença em alguns espaços, como banheiro e corredores, visando à redução do consumo de energia. Orienta seus funcionários a respeito do consumo consciente. |
| Bem-estar das pessoas | Os funcionários participam do programa de integração, usufruem de benefícios como dentista, clínico geral, enfermagem, odontologia, fonoaudiologia, fisioterapia, creche com transporte diário, refeitório e bolsas para cursos de aperfeiçoamento e ensino superior. Os ateliêes que são terceirizados são auditados pelas marcas com as quais a empresa trabalha. Em relação à diversidade, a empresa possui a política de não discriminação que é aplicável na hora de contratação. O candidato é contratado através do seu conhecimento técnico e comportamental e não por influência de idade, gênero ou orientação sexual. |
| Em prol da comunidade | A empresa apoia programas esportivos e sociais, participa ativamente de diversas ações locais, pois entende que estas atitudes denotam uma preocupação que vai além do seu negócio, fortalecendo os laços de valorização com a comunidade onde está inserida. |
| Educação socioambiental | Para estabelecer uma nova cultura de produção, com atitudes sustentáveis, é necessário o envolvimento de todos os funcionários. A empresa promove anualmente a Semana do Meio Ambiente. No decorrer do ano são realizadas palestras sobre qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, educação socioambiental. Possui um programa interno, com auditorias realizadas por funcionários treinados para instruir e ajudar a conscientizar os colegas. |

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Manual de Gestão Ambiental (2018), Entrevistados.

Em relação às percepções dos líderes sobre a sustentabilidade socioambiental da empresa, a maioria citou a importância dessa preocupação estar presente nos valores da empresa, que devem ser compartilhados com os demais colaboradores da organização, como mencionam Tachizawa e Andrade (2012), para os quais, a organização, para ser

sustentável, necessita integrar as políticas, programas e procedimentos socioambientais em todas as áreas da empresa.

Quanto ao grau de conhecimento dos líderes sobre as ações socioambientais adotadas pela empresa, constatou-se que 80% possuem alto conhecimento. Nesse sentido, segundo mencionam Santos e Silva (2017), quando o nível estratégico da empresa incorpora a sustentabilidade empresarial, a disseminação por toda a estrutura acontece com maior facilidade. Ao indagar como os líderes adquiriram conhecimentos sobre as ações socioambientais, os respondentes assinalaram palestras e treinamentos, através de reuniões, informativos em murais, *e-mail* informativo e no site da empresa.

A questão seguinte visava identificar as ações adotadas pela organização para redução dos impactos ambientais. Os respondentes destacaram a redução e correta destinação dos resíduos; redução do consumo de água, de energia e das emissões atmosféricas; coleta seletiva do lixo; encaminhamento de descartes para coprocessamento e não para aterros; substituição de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED; a substituição de adesivos a base de solventes para a base d'água; substituição de matérias-primas e equipamentos com maior impacto ambiental.

Vale ressaltar que a indústria calçadista apresenta vários riscos, destacando-se o risco químico por envolver o manuseio de produtos durante o processo e o risco físico, pela exposição ao ruído. Por isso, se faz necessário adotar medidas em relação aos produtos ou serviços visando minimizar os riscos à saúde e segurança das pessoas envolvidas no processo de fabricação, dos consumidores e clientes, reduzindo os danos ao meio ambiente (LUZ et al., 2013; TACHIZAWA; ANDRADE, 2012). Todos os líderes afirmaram que a empresa já substituiu algum produto, máquina ou equipamento por um menos prejudicial. A maioria dos líderes mencionou a substituição de adesivos a base de solvente por adesivos a base d'água.

O adesivo a base de solvente é um resíduo perigoso, e esta substituição além da qualidade, do apelo sustentável, relação custo x benefício, melhora as condições de saúde das pessoas envolvidas (ASSINTECAL, 2018; PLENTZ; TOCCHETTO, 2014). Os líderes apontaram as ações como o tratamento de água e esgoto, troca de equipamentos que não têm sistema de segurança, sola de borracha com percentual de material reciclado e energia limpa.

Visando reduzir e evitar os riscos voltados à saúde dos funcionários, vale destacar que em todos os setores da empresa, o uso dos equipamentos de segurança (EPI's) é obrigatório, sendo que para cada função existem os EPI's indicados por especialistas da área (MANUAL, 2018). Essa preocupação com as condições de saúde, segurança e benefícios básicos, tanto dos funcionários regulares como dos terceirizados, está entre as ações mais valorizadas pelos brasileiros (SPITZCOVSKY, 2014). Os atelieres, por exemplo, que são terceirizados, também são auditados pelas marcas com as quais a empresa trabalha. De acordo com o E4, é verificado se estes possuem condições de saúde e segurança no local de trabalho e os benefícios básicos que atendem a legislação.

Buscou-se verificar se os líderes têm conhecimentos sobre as normas de seleção de fornecedores que contemplem as exigências e critérios socioambientais. Um deles assinalou a opção de que não tinha conhecimento. Contudo, a empresa procura comprar de fornecedores preocupados com as questões ambientais e preferencialmente que tenha algum selo que comprove a sustentabilidade socioambiental (SEBRAE, 2019).

Ainda se evidenciou que a organização promove treinamentos para conscientizar os funcionários a respeito das questões socioambientais. Esses treinamentos são realizados para integrar as políticas, os programas e os procedimentos socioambientais nas áreas da empresa (TACHIZAWA; ANDRADE, 2012). O envolvimento de todos os funcionários é fundamental para estabelecer uma cultura de produção com atitudes sustentáveis (SEBRAE, 2019; BARBIERI; SILVA, 2011).

A partir dos dados coletados foi possível identificar a relevância estratégica da sustentabilidade socioambiental para a empresa e conhecer as suas ações socioambientais. Destacam-se aquelas voltadas aos resíduos sólidos e a política dos 4R's (Reduzir, Reutilizar, Recuperar e Reciclar) visando reduzir a quantidade de lixo a ser descartado. O reaproveitamento dos materiais e o descarte correto dos resíduos são duas das principais preocupações do setor calçadista assim como da empresa estudada (ABICALÇADOS, 2019).

Para reduzir os resíduos a empresa trabalha a eficiência dos processos, utilizando, por exemplo, equipamentos modernos que calculam o aproveitamento no corte das matérias-primas. Aplica a logística reversa com os fornecedores de adesivos e solventes, que recolhem as embalagens usadas, evitando que tenha mais esse resíduo na empresa (MANUAL, 2018). Assim como, com as lâmpadas queimadas e a maioria dos equipamentos eletrônicos (E3). Anualmente, são realizadas campanhas para que os funcionários tragam seus resíduos eletrônicos e a empresa encaminha para a destinação correta (MANUAL, 2018).

Os resíduos de EVA e borracha são reciclados e reutilizados dentro da própria empresa. O resíduo de EVA é moído e formulado novamente, obtendo-se nova matéria prima. Igualmente como os resíduos de borracha (solas falhadas e rebarbas), também são moídos e formulados novamente, obtendo-se nova matéria prima (MANUAL, 2018). Com esse processo diminui-se o volume de resíduos, reduzindo custos de aquisição de matéria-prima e contribuindo para a preservação dos recursos naturais, tornando o produto mais sustentável (JABBOUR; JABBOUR, 2013).

Além de possuir a reciclagem interna, a empresa possui a reciclagem externa de resíduos, como papel, plástico, metais e vidros, que são encaminhados para uma usina de reciclagem. Já os resíduos de espuma são destinados para uma fábrica de estofados e travesseiros, onde são reutilizados (MANUAL, 2018). Os três entrevistados mencionaram que as aparas de couro são encaminhadas para uma empresa e são destinadas para a produção de adubo.

Conforme Moura (2011) a recuperação, da política dos 4R's, ocorre quando se resgata um resíduo, de valor mais alto, para realizar outra atividade. Exemplifica ainda, dizendo que isso ocorre com a queima de materiais sólidos e líquidos para produzir energia, nesse caso, ocorre com a transformação de resíduos industriais em energia. Conforme o E3, a recuperação na empresa estudada, acontece com aqueles resíduos que não podem ser reutilizados de outra forma e são encaminhados para coprocessamento, onde servem de energia para um forno de cimenteira. A sobra desse processo pode gerar cinzas e essas são incorporadas no processo de fabricação de cimento. Esse processo evita o encaminhamento de resíduos para os lixões, auxiliando na solução do problema da grande quantidade de lixo gerado e acumulado nesses ambientes (RODRIGUES et al., 2017; MOURA, 2011).

Verificou-se a partir dos dados que a empresa se preocupa em oferecer um ambiente de trabalho saudável e seguro, disponibilizando treinamentos e equipamentos de segurança. Além das ações que visam amenizar os impactos ao meio ambiente, a empresa possui ações

voltadas para a dimensão social, investindo em projetos voltados ao bem-estar tanto dos seus funcionários como da comunidade em que está inserida (SROUR, 2008; TACHIZAWA; ANDRADE, 2012). Visando à educação, a empresa oferece auxílio de custo de 50% em cursos técnicos ou de idiomas e 6 créditos da faculdade.

No início do ano, a empresa distribuiu um kit escolar para os funcionários que estão estudando. O intuito da empresa é melhorar a educação, a inclusão social, desenvolvendo o crescimento pessoal, social e profissional (QUEIROZ; ESTENDER; GALVÃO, 2014). Assim como, são patrocinados eventos culturais e esportivos, e realizadas campanhas de voluntariado, como por exemplo, Campanha do Agasalho, Natal Solidário, Campanha de Doação de Sangue, realizada no pátio da empresa, em parceria com o Hemocentro, a coleta de tampinhas para ajudar uma entidade de apoio a crianças com câncer de Novo Hamburgo-RS, e campanhas para ajudar lares em estado de vulnerabilidade.

Com os questionários aplicados aos líderes dos níveis estratégico e tático da empresa foi possível confirmar que as ações socioambientais apresentadas pelos entrevistados e em documentos, são conhecidas pelos líderes da mesma. Por meio da análise percebeu-se que apenas um supervisor não está totalmente alinhado com as ações que a empresa possui, respondendo, por exemplo, que não possui conhecimento em relação à troca de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas LED, assim como desconhece as normas para selecionar fornecedores.

À guisa de conclusão pode se afirmar ser essencial os líderes possuírem conhecimentos a respeito das estratégias e ações socioambientais porque facilita a implantação da sustentabilidade socioambiental nos demais níveis hierárquicos da empresa. Para a unidade analisada, a divulgação dos resultados obtidos com a implantação das ações socioambientais para os funcionários, é uma responsabilidade dos líderes de cada setor. São eles que participam das reuniões com os clientes e sabem a importância dessas ações para os mesmos e para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi verificar as ações socioambientais e a percepção dos líderes sobre a adoção dessas ações em uma indústria calçadista localizada na Serra Gaúcha – Rio Grande do Sul. A partir dos dados constatou-se que a organização atua com ações de sustentabilidade socioambiental para reduzir e evitar os impactos gerados e atender a demanda de seus clientes, para não perder a competitividade de mercado.

Foram evidenciadas as ações socioambientais adotadas pela empresa, com destaque para: a reciclagem interna dos resíduos para obter nova matéria prima; a reciclagem externa (papel, plástico, metais e vidros); e a coleta seletiva do lixo, respeitando o código de cores das lixeiras. Além disso, foram citadas: a utilização de energia elétrica proveniente de fonte renovável; a realização de treinamentos e disponibilização de EPI's visando à saúde, segurança e o bem-estar do funcionário, assim como, auxílio educação, eventos culturais e realização de campanhas de voluntariado para cooperar com a comunidade em que está inserida.

Em relação às perspectivas dos líderes sobre as ações socioambientais verificou-se que eles possuem amplo conhecimento sobre essas ações da empresa e exercem um papel fundamental, servindo de exemplo para os demais colaboradores, tendo a responsabilidade

de comunicar os principais resultados obtidos e controlar se as ações estão sendo praticadas nos seus respectivos setores.

Para a organização estudada sugere-se a constituição de uma área específica de sustentabilidade socioambiental, pois atualmente três setores trabalham as ações socioambientais em paralelo, o setor de SSMA – Saúde, Segurança e Meio Ambiente, o setor de Recursos Humanos e o setor de Melhoria Contínua. Com uma área específica acredita-se que as ideias e as ações poderiam ser analisadas e implementadas de forma ágil. Esse estudo apresenta exemplos de ações socioambientais, assim como, oferece contribuições empíricas para outras empresas calçadistas implantarem ações para contribuir com a sustentabilidade socioambiental.

O estudo de caso não pode ser generalizado porque analisou o ambiente interno da unidade matriz de uma indústria calçadista específica. A organização não permitiu que o questionário fosse aplicado a todos os funcionários, podendo ser aplicado apenas aos líderes dos níveis estratégico e tático (gerentes e supervisores). Desse modo, sugere-se para próximos estudos aplicar os questionários para todos os funcionários da empresa para verificar a percepção deles sobre as ações de sustentabilidade socioambiental. Poderia ser aplicado nas demais filiais da empresa, assim como, para outras empresas calçadistas, com o objetivo de evidenciar ações implantadas nas empresas da região, fazendo com que mais empresas adquiram o conhecimento e adotem ações socioambientais.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Novas perspectivas para o setor**. 2019. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/novas-perspectivas-para-o-setor>>. Acesso em: 9 de março de 2019.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

ANDRES, L. F. A gestão ambiental em indústrias do Vale do Taquari: vantagens com o uso das técnicas de produção mais limpa. 86 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS, 2001.

ARAÚJO, G. C. **et al. Sustentabilidade empresarial: conceito e indicadores**. 2006. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acesso em: 27 abril 2019.

ASSINTECAL. **Programa selo origem sustentável passa por mudanças**. 2018. Acesso em: 23 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.assintecal.org.br/noticias/784/programa-selo-origem-sustentavel-passa-por-mudancas>>.

BELINKY, A. A terceira geração da sustentabilidade empresarial. **GV-EXECUTIVO**, v. 15, n.2, p. 38-42, 2016.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

- BARBIERI, J. C.; SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **RAM**, v. 12, n.3, p. 51-82, 2011.
- BERLATO, L. F.; SAUSSEN, F.; GOMEZ, L. S. R. A sustentabilidade empresarial como vantagem competitiva em branding. **Revista DAPesquisa**, v. 11, n.15, p. 24-41, 2016.
- BORGES, A. E. de A. et al. Sustentabilidade socioambiental: princípio fundamental para a obtenção do desenvolvimento nacional. **Direito e Desenvolvimento**, v.6, n.12, 11-26, 2015.
- CERTIFICADO DE ENERGIA RENOVÁVEL DA EMPRESA. Emitido por Ludfor Energia LTDA, Bento Gonçalves – RS, 2018.
- COLOMBO, C. R.; NUNES, M. M. DE A.; BEZERRA, P. R. C. (2016). **Estratégias ambientais e o gerenciamento de resíduos nas micro e pequenas empresas (MPE) das indústrias gráficas potiguares**. 2019. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_128.pdf. Acesso em: 24 abr. 2019.
- COLUCCI, M. da G. Sustentabilidade corporativa e social: reflexos na qualidade de vida e promoção do desenvolvimento. **IUS GENTIUM**, v.12, n.6, p. 133-152, 2015.
- COMINI, G. et al. **Melhores práticas de sustentabilidade socioambiental no planejamento estratégico das organizações**: uma análise de apoio à decisão multicritério com expert choice. 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/45318530.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2019.
- FRANCISCO, G. A. et al. Geração de resíduos ao longo da cadeia calçadista: uma discussão a partir do mapeamento da literatura. XVI ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, **Anais eletrônicos...** 16 p., 2014.
- FROEHLICH, C. O desenvolvimento da capacidade de inovação para alavancar a sustentabilidade empresarial: estudos de caso na Arteccla e no Hospital Mãe de Deus. 294 f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2014.
- FROEHLICH, C.; BITENCOURT C. C. Sustentabilidade Empresarial: Um Estudo de Caso na Empresa Arteccla. **GeAS**, v. 5, n.3, p. 55-71, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2019.
- JABBOUR, A. B. L. DE S.; JABBOUR, C. J. C. **Gestão ambiental nas organizações**: fundamentos e tendências. São Paulo, SP: Atlas, 2013.
- JESUS, E. de Q. et al. Programa de sustentabilidade ambiental na produção de calçados fabricados com materiais sintéticos. In: VI Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental, nov. 2015. 7 p. **Anais eletrônicos...**2015.
- KRAFTA, M. Gestão ambiental em uma pequena empresa do setor químico: o caso da Causticlor. 146 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS, 2008.

LOPES, F. C.; SCHAFFER, R.; BERTÉ, R. Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental como alicerce para gestão estratégica em instituições do setor educacional. **Revista Organização Sistêmica**, v.6, n.3, p. 5-21, 2014.

LOURENÇO, M. L.; CARVALHO, D. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **RACE**, v.12, n.1, p. 9-38, 2013.

LUZ, F. R. da et al. Riscos ocupacionais de uma indústria calçadista sob a ótica dos trabalhadores. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.66, n.1, p.67-73, 2013

MANUAL DE INTEGRAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA, 33 p., 2019.

MANUAL DE GESTÃO AMBIENTAL DA EMPRESA. 13 p., 2018.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MOURA, L. A. A. de. **Qualidade e gestão ambiental: sustentabilidade e ISO 14.001**. Belo Horizonte, MG: Del Rey, 2011.

PEREIRA, G. M. de C. et al. Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. **Production**, 21(4), p. 610-619, 2011.

PLENTZ, N. D.; TOCCHETTO, M. L. O ecodesign na indústria de calçados: proposta para um mercado em transformação. **REGET**, v.18, n.1, p.1022-1036, 2014.

PONCHIROLI, O. **Ética e responsabilidade social empresarial**. Curitiba, PR: Juruá, 2008.

QUEIROZ, S. G.; ESTENDER, A.S.; GALVÃO, M. **Gestão tecnológica**. Resende, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1002076.pdf> . Acesso em 15/09/2019.

RODRIGUES, A. J. da S. et al. Aplicação da política dos 3r's, em conjunto com a tríade da sustentabilidade, para incentivar a redução de resíduos sólidos em Serra Branca – PB. ENEGEP: XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais...** 2017.

SANTOS, É. H.; SILVA, M. A. da. Sustentabilidade empresarial: um novo modelo de negócio. **Revista Ciência Contemporânea**, v.2, n.1, p. 75-94, 2017.

SAUGO, A.; MARTINS, M. S. A sustentabilidade social e os novos projetos de empreendimentos habitacionais. **Oculum Ensaios**, v.16, p.102-115, 2012.

SEBRAE. **Sustentabilidade para os pequenos negócios**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/sustentabilidade-para-os-pequenos-negocios,b6ad6ca28e87e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 23/03/2019.

SPITZCOVSKY, D. **10 práticas de sustentabilidade empresarial mais valorizadas**. 2014. Disponível em: <<https://as-10-praticas-de-rse-que-os-consumidores/>>. Acesso em: 08 out. 2018.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012.

TACHIZAWA, T.; POZO, H. Gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade empresarial. **Revista Eletrônica do Prodema – REDE**, v.1, n.1, p. 35-54, 2007.

TELES, C. D. et al. Uma proposta para avaliação da sustentabilidade socioambiental utilizando suporte analítico e gráfico. **Revista Production**, v.26, n.2, p. 417-429, 2016.

TINOCO, J. E. P. **Balanco social e o relatório da sustentabilidade**. SP: Atlas, 2010.

VUELMA, F. **Inovação e Sustentabilidade**: estudo de Caso Múltiplo nos setores metal-mecânico, coureiro-calçadista e moveleiro do Rio Grande do Sul. 114 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS, 2013.