

# RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA

## INTRODUÇÃO

A responsabilidade socioambiental (RSA) é compreendida como um compromisso ético e estratégico assumido pelas organizações em relação ao meio ambiente e à sociedade. Essa abordagem deve estar integrada às rotinas corporativas, permeando desde os processos produtivos até os relacionamentos com *stakeholders*, clientes, fornecedores, colaboradores e comunidades locais, com vistas à promoção do desenvolvimento sustentável (Carroll, 2021; Elkington, 2020). Nesse sentido, a RSA molda a forma como a empresa se posiciona diante de demandas sociais, ambientais e econômicas, adotando práticas que promovam um ambiente mais justo e equilibrado ao seu redor (Hansen *et al.*, 2021; Petry & Froehlich, 2022).

A incorporação da RSA ao planejamento estratégico ocorre quando as organizações reconhecem a necessidade de alinhar os objetivos econômicos à conservação dos recursos naturais e à promoção da qualidade de vida nas comunidades em que atuam (Gond *et al.*, 2022). Trata-se, portanto, de uma forma de gestão que extrapola as obrigações legais e regulações ambientais, constituindo-se como parte essencial das estratégias empresariais contemporâneas (Freeman *et al.*, 2020).

Além de ser uma exigência ética, a RSA demanda ações organizacionais proativas, como investimentos em inovação sustentável, transparência na governança e engajamento social (Hansen, Lüdeke-Freund & West, 2021). Busch e Friede (2021) enfatizam que a legitimidade empresarial está atrelada à capacidade das organizações de responderem responsabilmente às expectativas socioambientais, adotando práticas pautadas em valores éticos e morais que minimizem os impactos negativos de suas operações e promovam a justiça ambiental.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar as práticas de responsabilidade socioambiental adotadas por uma empresa do setor calçadista localizada na região do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul. A organização em questão é uma fabricante nacional de calçados femininos, com aproximadamente 1.000 colaboradores. A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, estruturada sob a forma de estudo de caso.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A responsabilidade socioambiental (RSA) evoluiu como um conceito-chave no campo da gestão organizacional, especialmente a partir da segunda metade do século XX, em resposta aos impactos negativos provocados pela industrialização acelerada. Com o crescimento das demandas sociais e ambientais, empresas passaram a ser pressionadas não apenas a gerar lucros, mas a considerar os efeitos de suas atividades sobre o meio ambiente e a sociedade. O conceito de RSA está intrinsecamente ligado ao tripé da sustentabilidade, social, ambiental e econômico, e busca ir além do cumprimento das obrigações legais, propondo uma atuação ética e proativa por parte das organizações (Elkington, 2020; Carroll, 2021).

No contexto empresarial contemporâneo, a RSA representa o compromisso das empresas com a comunidade e com os ecossistemas nos quais estão inseridas. Inclui a adoção de práticas sustentáveis capazes de melhorar a reputação corporativa junto aos *stakeholders* e gerar valor de longo prazo (Freeman *et al.*, 2020). Para incorporar efetivamente essa cultura, é necessário investir na formação dos colaboradores, promovendo consciência ambiental e alinhamento com os valores organizacionais. Segundo Hansen, Lüdeke-Freund e West (2021), treinamentos em sustentabilidade não apenas reforçam a política socioambiental das empresas, mas também transformam comportamentos individuais, criando uma cultura organizacional comprometida com o desenvolvimento sustentável.

A tecnologia tem desempenhado papel fundamental na integração de critérios socioambientais aos processos industriais. Sistemas de monitoramento com base em

indicadores sustentáveis permitem a avaliação da eficiência energética, da emissão de resíduos e da pegada ambiental, contribuindo para a mitigação de impactos e a redução de custos operacionais (Gond *et al.*, 2022). Empresas que incorporam tecnologias limpas e digitalização ganham maior controle sobre suas práticas ambientais, ao mesmo tempo em que aumentam sua competitividade e capacidade de inovação (Ghosh, 2023).

Além da gestão interna, a responsabilidade socioambiental se estende à cadeia de suprimentos. A seleção de fornecedores com base em critérios ambientais e sociais torna-se um diferencial competitivo em mercados mais exigentes. Conforme McKinsey & Company (2023), empresas que adotam práticas sustentáveis em suas cadeias de valor aumentam sua resiliência e reduzem riscos regulatórios e reputacionais. Essa abordagem estratégica impulsiona a eficiência operacional e fortalece a imagem da empresa perante investidores, consumidores e governos.

Por fim, embora ainda haja resistência por parte de empresários quanto ao custo das práticas socioambientais, estudos demonstram que ações sustentáveis geram retorno financeiro significativo, fortalecem a reputação institucional e promovem a fidelização de clientes (Kiron *et al.*, 2022). Nesse sentido, a RSA deixa de ser uma exigência normativa para se tornar um pilar da estratégia empresarial, conectando os objetivos do desenvolvimento sustentável à realidade organizacional de forma mensurável e eficaz.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, de natureza descritiva e abordagem qualitativa. A unidade de análise é uma indústria de grande porte do setor calçadista, fundada na década de 1960, localizada na região do Vale do Sinos, no estado do Rio Grande do Sul (Site Institucional, 2025).

Participaram da pesquisa doze coordenadores: um responsável pelo setor de sustentabilidade e onze coordenadores de áreas administrativas e de produção. A seleção desses participantes foi realizada de forma estratégica, considerando que ocupam cargos de alta responsabilidade na organização. Esses profissionais desempenham um papel importante no desenvolvimento das equipes, promovendo reuniões e treinamentos, além de garantir o cumprimento de ações voltadas à proteção ambiental, segurança do trabalho e outros aspectos operacionais e estratégicos.

Para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por 17 perguntas organizadas em blocos temáticos. As questões de 1 a 4 buscaram traçar o perfil dos participantes. As perguntas de 5 a 7, fundamentadas nos estudos de Hahn *et al.* (2015), Coral (2002) e Jabbour e Jabbour (2009), abordaram a importância estratégica atribuída pela empresa à responsabilidade socioambiental, bem como o cumprimento de normas e requisitos aplicáveis à seleção de fornecedores. As perguntas de 8 a 10 foram baseadas em O'Brien (1999), Machado (2014) e Aragão e Karkotli (2004), com o objetivo de compreender as ações da organização voltadas à conscientização dos colaboradores sobre gestão de riscos ambientais, saúde, segurança e a atuação dos gestores nesse processo. As perguntas de 11 a 14 se apoiaram nos autores Dias (2014), Félix e Borda (2009), Lange *et al.* (2012), Ferreira *et al.* (2015), abordando os impactos ambientais gerados pelas atividades da empresa e as ações específicas implementadas para mitigar esses impactos. A pergunta 15, baseada em Kang (2016), tratou do uso de indicadores de monitoramento ambiental. A pergunta 16, fundamentada em Alves e Pessoa (2019), explorou a divulgação externa das ações socioambientais realizadas pela empresa. Por fim, a pergunta 17 buscou captar a percepção dos participantes sobre as práticas socioambientais atuais e suas projeções para o futuro.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro e março de 2025, por meio da plataforma Microsoft Teams. Todas as conversas foram gravadas e transcritas para análise, sendo os participantes identificados como E1, E2, ..., E12, a fim de preservar o anonimato.

Complementarmente, foram coletadas informações secundárias disponíveis no site institucional da empresa.

A análise dos dados primários e secundários foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo qualitativa. Conforme Bardin (2004), essa metodologia compreende um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição do conteúdo das mensagens, com o propósito de identificar indicadores que possibilitem inferências sobre as condições de produção e recepção dessas comunicações.

## RESULTADOS

Para que as ações socioambientais estejam integradas às rotinas organizacionais, o setor de Sustentabilidade recebe o apoio direto da alta gestão. Cabe a esse setor a implementação de medidas voltadas à proteção ambiental, à segurança do trabalho e ao desenvolvimento de projetos sociais (E1). A empresa busca, por meio de ferramentas e práticas específicas, alcançar melhor desempenho socioambiental e econômico, em conformidade com os requisitos legais, políticas nacionais, legislações e normas vigentes (E7, E8, E9).

O primeiro eixo de atuação da política interna da empresa diz respeito à saúde e segurança no trabalho. Essa temática é tratada semanalmente nas reuniões (E2, E5). Nessas ocasiões, são discutidos riscos e procedimentos preventivos, reforçando o compromisso com a integridade física dos trabalhadores (E6). Essa prática está alinhada à visão de Machado (2014), segundo a qual o bem-estar dos colaboradores e o respeito ao meio ambiente são essenciais para o desenvolvimento sustentável e equilibrado. Além disso, a empresa promove treinamentos mensais, voltados à saúde e segurança e à gestão e risco ambiental (E11). A abordagem busca simplificar o processo para que os colaboradores compreendam a relevância de sua participação, reforçando a lógica da sustentabilidade como paradigma produtivo (O'Brien, 1999).

No âmbito do relacionamento com clientes, a organização segue os princípios defendidos por Coral (2002) e Dias (2014), oferecendo produtos e soluções que, além da qualidade e desempenho, agregam valor ambiental e social. Essa estratégia fortalece a imagem institucional e posiciona a empresa de forma competitiva no mercado, atraindo e fidelizando consumidores por meio de soluções sustentáveis e de alta performance (E1, E7). Já nas práticas ambientais internas, destacam-se a descarbonização de produtos e operações e a adoção de métodos como o sequestro de carbono do solo, contribuindo para a mitigação das mudanças climáticas (E1, E4). Essas iniciativas, segundo Ferreira *et al.* (2015), são diferenciais estratégicos que potencializam a inovação e aumentam a eficiência organizacional.

A empresa possui uma central de resíduos responsável pela segregação e destinação adequada de todos os materiais gerados, sejam eles recicláveis ou perigosos. Resíduos como papel, papelão, plástico e materiais contaminados são encaminhados para empresas homologadas, com documentação ambiental em conformidade com a legislação vigente. O processo inclui emissão de nota fiscal, Manifesto de Transporte de Resíduos (MTR), ficha de emergência, em casos de resíduos perigosos, além de relatórios trimestrais ao órgão ambiental competente (E1, E10). O monitoramento legal é realizado por meio do *software*, que reúne e atualiza os requisitos legais aplicáveis às atividades da empresa, permitindo uma gestão eficiente da conformidade ambiental. Complementarmente, a certificação ISO 14001 assegura que as práticas da organização estão em conformidade com padrões internacionais, sendo auditadas regularmente e gerando planos de ação corretiva sempre que necessário (E12).

A empresa também mapeia e avalia aspectos e impactos ambientais em todas as suas áreas, desde o manuseio de substâncias químicas até o consumo de recursos naturais e geração de resíduos (E2). Os impactos decorrentes das emissões atmosféricas são controlados com base nos parâmetros estabelecidos pela licença de operação (E7). Para (2011), grandes organizações

são responsáveis por impactos ambientais significativos, sendo imprescindível adotar processos ecologicamente corretos, limpos e eficientes.

No que se refere à participação dos funcionários e à melhoria contínua, a empresa estimula o envolvimento ativo de seus profissionais, alinhando-se ao pensamento de Aragão e Karkotli (2004), que defendem o engajamento cidadão nas práticas socioambientais. Coordenadores participam de treinamentos, consolidando uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade (E2). Essas práticas estão alinhadas ao conceito de Ashley e Cardoso (2002), que definem a RSA como o comprometimento organizacional com a sociedade, mensurado por seus impactos positivos sobre as comunidades em que atua.

Com base em sua política de sustentabilidade, a organização definiu quatro áreas estratégicas de atuação: operações, clientes, fornecedores e filantropia. Cada uma dessas áreas contempla iniciativas vinculadas à criação de valor sustentável, promovendo impactos positivos tanto internos quanto externos à empresa (E1).

No eixo operações, a empresa demonstra comprometimento com a redução do consumo de energia e com o uso eficiente dos recursos naturais. Para isso, adota um sistema de gestão ambiental, que monitora o uso de energia, água e a geração de resíduos. Essa plataforma funciona como base de dados e ferramenta de gestão para tomada de decisões e implementação de melhorias. A política energética da empresa incentiva práticas sustentáveis em construção, aquisição de insumos, uso de fontes renováveis e medição do desempenho energético (Documento interno, E3, E5).

No eixo clientes, a empresa adota uma abordagem voltada à sustentabilidade no desenvolvimento e comercialização de produtos. Busca atender, além dos critérios convencionais como qualidade, preço e segurança, aspectos socioambientais que estabeleçam vínculos duradouros com seus consumidores. Conforme argumenta Dias (2014), essa conduta favorece a reputação da marca e o fortalecimento do relacionamento com o mercado, além de gerar fidelização.

Quanto aos fornecedores, a organização adota critérios socioambientais no processo de seleção e gestão da cadeia de suprimentos. Além de considerar preço e qualidade, avalia o comprometimento ambiental e social dos parceiros, o que está em consonância com a perspectiva de Jabbour e Jabbour (2009). A empresa monitora o histórico de sustentabilidade dos fornecedores, priorizando aqueles que adotam boas práticas e estão alinhados à sua política institucional.

No eixo filantropia, a organização se destaca por iniciativas que combinam inclusão social e responsabilidade ambiental. Um exemplo é a parceria com uma cooperativa de reciclagem, para onde são destinados resíduos recicláveis como papelão. Essa ação está alinhada à visão de Boulouta e Pitelis (2013), que destacam os efeitos positivos das práticas socioambientais sobre a comunidade.

A empresa utiliza indicadores ambientais como ferramentas essenciais para monitorar seus impactos e atender aos parâmetros definidos pelas licenças de operação. Tais indicadores incluem consumo energético, geração de resíduos, emissões atmosféricas e lançamento de efluentes (E8, E9). Amostras de efluentes são coletadas mensalmente por laboratório credenciado, enquanto as emissões atmosféricas são avaliadas por meio de laudos anuais. Todos esses dados são consolidados em relatórios mensais (E1, E8). Essa prática vai ao encontro da perspectiva de Kang (2016), para quem os indicadores devem não apenas refletir os resultados econômicos e ambientais, mas também gerar valor social.

Além das informações fornecidas pela profissional do setor de Sustentabilidade, foram ouvidos coordenadores de diversos setores da empresa, cujas percepções confirmam a aderência da organização às boas práticas de responsabilidade socioambiental. Todos os entrevistados afirmaram que a empresa trata o tema de forma estratégica, com atenção ao cumprimento das legislações e normas ambientais, em consonância com Hahn *et al.* (2015) e

Coral (2002). Confirmaram também que há critérios socioambientais na seleção de fornecedores, conforme preconizado por Jabbour e Jabbour (2009).

Os coordenadores destacaram o envolvimento com os treinamentos sobre gestão e risco ambiental, alinhando-se à perspectiva de O'Brien (1999), segundo a qual o comprometimento da liderança é essencial para o sucesso das ações sustentáveis. Também reconheceram os impactos ambientais inerentes à operação industrial e validaram o uso de indicadores para mensuração e mitigação desses efeitos. Quanto ao futuro, todos expressaram otimismo e destacaram intenções de ampliar as iniciativas socioambientais, com foco em inovação, redução de emissões e uso de energias limpas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar as práticas de responsabilidade socioambiental adotadas por uma empresa do setor calçadista localizada na região do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul. A partir da análise dos dados coletados, verificou-se que a organização incorpora a responsabilidade socioambiental de forma estratégica, integrada às suas diretrizes internas. A empresa demonstra comprometimento com o cumprimento das legislações ambientais e com a promoção do desenvolvimento sustentável, atuando com base em valores que equilibram resultados econômicos, sociais e ambientais.

Foi constatado que a organização desenvolve ações consistentes voltadas à educação e conscientização de seus funcionários, por meio de treinamentos. A percepção dos coordenadores confirma que a empresa atua de forma responsável, cumpre os requisitos legais e utiliza ferramentas e indicadores para monitoramento ambiental. As perspectivas futuras apontadas por esses gestores indicam o desejo de ampliar ainda mais as práticas socioambientais, reforçando o compromisso institucional com o meio ambiente e com a sociedade.

A pesquisa contribui ao oferecer dados sobre a percepção interna da responsabilidade socioambiental, servindo de referência para a própria organização e para outras empresas interessadas em práticas sustentáveis. Como limitações do estudo, destaca-se o foco em uma única empresa e a restrição da amostra aos gestores da manufatura. Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar a percepção dos demais colaboradores e investigar como a implementação estratégica da responsabilidade socioambiental pode gerar benefícios econômicos e reputacionais às organizações.

## Referências

- Alves, O. F., & Pessoa, E. C. (2019). A influência das práticas ambientais no desenvolvimento sustentável das organizações. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis - REVISE*, 4(3), 18-31.
- Aragão, S. D., & Karkotli, G. (2004). *Responsabilidade Social: Uma contribuição à gestão transformadora das organizações*. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brasil. (2009). Ministério Do Meio Ambiente (MMA). *Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)*. 5. ed. Brasília. Recuperado em: 2 de out. 2024, de: <<https://www.gov.br/mma/pt-br>>.
- Boulouta, I., & Pitelis, C. N. (2013). Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119, 349-364.
- Busch, T., & Friede, G. (2021). *The Robustness of ESG Ratings: Evidence from a Measurement Perspective*. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 11(4), 243-259.
- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: A Review of the Literature and a Proposed Multi-Level Framework. *Business and Society Review*, 126(2), 253-282.

- Coral, E. (2002). *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.
- Dias, R. (2014). *Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Fast Company Press.
- Félix, J. D. B., & Borda, G. Z. (2009). *Gestão da comunicação e Responsabilidade Socioambiental: Uma nova visão de marketing e comunicação para o Desenvolvimento Sustentável*. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Ferreira, S. F. M. de, Miranda, A. C. de, & Gomes, H. P. (2015). Um estudo de uma comunidade de trabalhadores em salinas: o impacto ambiental e uma proposta em educação ambiental. *Revista Científica ANAP Brasil*, 8(10).
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2020). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Gond, J.-P., Mena, S., & Palazzo, G. (2022). Strategizing Corporate Social Responsibility: Evidence from Critical Management Studies. *Journal of Business Ethics*, 179(4), 857–875.
- Ghosh, S. (2023). Digital transformation and environmental sustainability: An integrative framework for industry 4.0. *Journal of Cleaner Production*, 401, 136928.
- Hahn, T. et al. (2015). Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316.
- Hansen, L., Froehlich, C., & Schreiber, D. (2021). Sustentabilidade socioambiental em uma empresa do segment calçadista. *Revista Capital Científico*, 19(1), 88-105.
- Hansen, E. G., Lüdeke-Freund, F., & West, J. (2021). Sustainability-Oriented Innovation Systems—A Conceptual Framework and a Review. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120611.
- Jabbour, A. B. L. S., & Jabbour, C. J. C. (2009). Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. *Industrial Management & Data Systems*, 109(3).
- Kang, H. S., Lee, J. Y., & Choi, S. (2016). Smart manufacturing: Past research, present findings, and future directions. *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing-Green Technology*, 3(1), 111-128.
- Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., & Kruschwitz, N. (2022). The ESG Advantage: How Sustainability Affects Financial Performance. *MIT Sloan Management Review*.
- Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. D. (2012). Sustaining Sustainability in organizations. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 151-156.
- Machado, C. M. (2014). Tecnologia da informação aplicada à gestão da responsabilidade social. Congresso Nacional de Excelência em Gestão – Cneg, 5, Rio de Janeiro e Niterói. *Anais...* Rio de Janeiro e Niterói, CNEG.
- McKinsey & Company. (2023). *How companies capture the value of sustainability*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights>
- O'Brien, C. (1999). Sustainable production - a new paradigm for a new millennium. *International Journal of Production Economics*, 60(61), 1-7.
- Petry, J., & Froehlich, C. (2022). Sustentabilidade socioambiental em uma cooperativa de crédito. *Gestão & Regionalidade*, 38(115), 5-23.