

## **SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA**

**LETÍCIA HANSEN**  
UNIVERSIDADE FEEVALE

**CRISTIANE FROEHLICH**  
UNIVERSIDADE FEEVALE

## **SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA**

### **INTRODUÇÃO**

A sustentabilidade socioambiental é uma estratégia que está se tornando presente tanto em microempresas quanto em empresas de grande porte. Diversas marcas, principalmente as internacionais, estão buscando ações para reduzir os impactos gerados 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). Percebe-se assim a relevância da sustentabilidade socioambiental empresarial, um tema atual, que está presente no contexto empresarial e de pesquisas acadêmicas.

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, podendo introduzir, por exemplo, os conceitos de *ecodesign* nos produtos e processos, incluindo a busca pela ecoeficiência. Adotar a logística reversa, 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 vêm se preocupando com a sustentabilidade socioambiental devido o uso intenso de recursos naturais e geração de grandes quantidades de resíduos, efluentes e emissões (Francisco et al., 2014; Luz et al., 2013). Contudo, o reaproveitamento dos materiais e o descarte correto dos resíduos são as principais ações desse setor (Abicalçados, 2019).

O presente estudo foi realizado na matriz de uma empresa de grande porte, que produz calçados para marcas internacionais e tem integrado em sua missão, visão e valores, a busca pela 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.

Essa pesquisa objetiva 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 pesquisa proporciona informações sobre as estratégias e ações de sustentabilidade socioambientais praticadas, assunto presente tanto para as organizações, que procuram se adaptar a esse novo paradigma, quanto para os consumidores e a sociedade em geral, que julgam e estão em busca de produtos e marcas que desempenham ações de sustentabilidade.

### **SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA**

A sustentabilidade empresarial é composta por ações que visam à redução de impactos ambientais, a promoção de programas sociais e que a organização permaneça economicamente viável no mercado (Araújo et al., 2006). Além dessas dimensões está voltada a aspectos como, “[...] ética, transparência, a prática da governança corporativa de maneira efetiva, o bem-estar dos funcionários e a seleção de fornecedores engajados com a sustentabilidade” (Santos & Silva, 2017, p. 84).

Para a empresa ser sustentável ela necessita ter sua missão, crenças e valores integrados a sustentabilidade e as estratégias de negócios. Integrar plenamente as políticas, os programas e os procedimentos socioambientais 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, mas é necessária a colaboração de todos os níveis hierárquicos (Santos & Silva, 2017).

Espera-se assim que as empresas tenham “uma visão holística e uma conduta proativa e transparente, voltadas à reflexão sobre os potenciais impactos de seus negócios, levando em conta não só seus próprios interesses, mas também os de outros possíveis afetados pelas suas práticas” (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 et al., 2009, p. 17).

As empresas existem com o objetivo de gerar lucros, mas, além disso, estão dispostas a diminuir o efeito que suas atividades causam ao meio ambiente, através da aplicação da sustentabilidade socioambiental atrelada ao planejamento estratégico, reduzindo os impactos gerados e estimulando o consumo consciente. 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 empresas adotam em seus processos produtivos e operacionais.

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

<b>Políticas/Ações</b>	<b>Motivos</b>
Adequação às certificações ambientais	Com o intuito de eliminar ou reduzir os impactos causados ao meio ambiente, as certificações mostram que existe um sistema de gestão e são reconhecidas pelos <i>stakeholders</i> .
Atendimento à legislação ambiental	Mostra o reconhecimento do poder público e da sociedade. Melhora a imagem da empresa, 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 empresa 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. Reutilizar a água, definir os processos que podem ser realizados com essa água de reuso.
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	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

ambiental e social	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 et al. (2009); Sebrae (2019).

As ações socioambientais, quando bem planejadas, tendem a trazer benefícios, como melhorar a imagem da empresa e valorizar a marca; 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). Por meio da sustentabilidade socioambiental que se busca atingir o desenvolvimento sustentável nacional. Essas ações, que buscam a eficiência, podem partir de iniciativas individuais ou coletivas, assim como através dos órgãos públicos ou da iniciativa privada, mas todos buscam um sistema econômico que consiga se tornar autossustentável (Borges et al., 2015).

Os consumidores possuem expectativas de relacionamentos com empresas que sejam éticas, com boas imagens institucionais e ecologicamente responsáveis. 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). Sendo assim, a sustentabilidade socioambiental deixou de ser vista apenas como algo que a empresa poderia oferecer para a comunidade, como campanhas e doações comunitárias (Aligleri et al., 2009).

A preocupação das pessoas com os desastres ambientais traz à tona um novo paradigma para a gestão de negócios. As empresas são pressionadas a desenvolverem ações socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis. Muitas delas buscam soluções fáceis e incompletas, focando nos programas de compensação dos impactos e danos causados, como, por exemplo, o plantio de árvores para contrabalancear as emissões de dióxido de carbono. Essa prática é importante, mas insuficiente. As empresas devem adaptar seus processos produtivos internos visando à diminuição efetiva dos danos ambientais (Aligleri et al., 2009).

A busca pela produção mais limpa, pela ecoeficiência, pela prevenção da poluição, assim como optar pela redução de energia e materiais, diminuir os problemas com a eliminação de resíduos e emissões, o *ecodesign*, são alguns exemplos de ações ambientais que podem ser implantadas nas organizações (Sehnen & Rossetto, 2013; Colombo, Nunes & Bezerra, 2016). O *ecodesign* busca produzir, de forma economicamente viável e ecologicamente correta, trazendo novos projetos ou mudanças para os processos produtivos visando à melhoria das questões ambientais (Plentz & Tocchetto, 2014).

Alguns autores denominam a correta separação do lixo como política dos 3 R's: Reduzir, Reutilizar e Reciclar (Rodrigues et al., 2017). Moura (2011) denomina 4R's: Reduzir, Reutilizar, Recuperar e Reciclar, mas ambos os autores dizem que essas políticas podem ser utilizadas tanto pelas pessoas físicas quanto jurídicas, visando ajudar com a problemática da grande quantidade de lixo gerado e acumulado nos lixões.

As empresas podem adotar ações ambientais focadas no produto ou no processo produtivo, mas aquelas que estão realmente comprometidas com a gestão ambiental devem trabalhar as duas em paralelo. 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. Ao adotar ações no decorrer do processo produtivo deve-se projetar o produto visando à redução do consumo de recursos e da geração de resíduos durante as etapas de produção, armazenagem e entrega

aos clientes. Usar embalagens recicláveis ou reutilizáveis é uma opção, essas ações são focadas na ecoeficiência (Jabbour; Jabbour, 2013).

No Quadro 2 são listadas as principais ações ambientais que podem trazer melhorias significativas nos produtos e processos da empresa quando implantadas de forma efetiva, se tornando um diferencial competitivo perante a concorrência, trazendo benefícios quanto a reputação e o fortalecimento da marca e da empresa, atraindo e retendo consumidores que estão em busca de produtos sustentáveis.

Quadro 2 – Principais ações ambientais

<i>Ecodesign.</i>
Contribuir com pequenas mudanças de comportamento para obter a redução nos impactos da empresa.
Prevenir a poluição.
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 energia elétrica e buscar fontes de energia renováveis.
Reduzir o consumo da água.
Reduzir as emissões.
Usar embalagens recicláveis ou reutilizáveis.
NBR ISO 14001.

Fonte: Jabbour & Jabbour, 2013; Sehnem & Rossetto, 2013; Plentz & Tocchetto, 2014; Colombo, Nunes & Bezerra, 2016.

As ações apontadas no Quadro 2 podem ser implantadas pelas empresas para tornarem seus produtos ou 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, porém todas as pessoas da empresa precisam ter o conhecimento da ação e da importância adotada e colocar ela em prática. Assim como, a empresa 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 e aquelas que, de alguma forma, sofrem algum impacto (Lourenço & Carvalho, 2013). Quando as empresas proporcionam um ambiente de trabalho saudável, reconhecendo a dignidade dos trabalhadores, respeitando e promovendo os princípios legais, estão buscando a 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 empresariais 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). Essas cinco ações sociais são apresentadas 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).

Percebe-se, pelas ações apresentadas no Quadro 3, que os brasileiros valorizam os aspectos sociais, principalmente não ter mão de obra infantil e trabalho forçado, prática que se encontra em primeiro lugar na lista. Igualdade de oportunidades, remuneração justa, minimizar os riscos à saúde e segurança dos consumidores ou clientes e garantir condições básicas de saúde e segurança no trabalho, seja para funcionários regulares ou terceirizados.

A sustentabilidade social é um investimento proativo que a empresa faz, além de cumprir com as exigências legais, através de ações para melhorar seu ambiente interno, em aspectos, como, saúde, segurança e qualidade de vida dos funcionários assim como para melhorar aspectos para os *stakeholders*, para assim diminuir seus impactos gerados. Se praticada de forma eficiente, através de atitudes éticas e transparentes, a sustentabilidade social pode trazer vários benefícios, como o reconhecimento dos consumidores e das partes interessadas e gerar vantagem competitiva em relação à concorrência, melhorando sua reputação e fidelizando clientes.

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, podendo introduzir, por exemplo, os conceitos de *ecodesign* nos produtos e processos, incluindo a busca pela 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 quantidade de produto fabricado ou substituição de fonte de energia.
Disposição adequada de resíduos sólidos e de lixo industrial.
Reciclagem de sucatas, resíduos ou refugos.
Mudanças nos procedimentos de estocagem, transporte, manuseio, logística dos produtos e materiais perigosos.
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 & Andrade (2012, p. 177-178)

Com as ações apresentadas no Quadro 4 verifica-se a preocupação das empresas calçadistas com o consumo de água e energia, com as emissões atmosféricas, com os resíduos e materiais perigosos. Elas estão buscando 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, medidas para poupar energia e outras inovações ecológicas (Plentz & Tocchetto, 2014).

A produção calçadista é “baseada nos princípios *just-in-time*, redução de custos e flexibilidade, com uso intenso 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 (Tachizawa & Andrade, 2012). Assim como a produção de calçados em sintético, gera muitos tipos de resíduos. O descarte deve ser uma das principais preocupações voltadas ao meio ambiente, pois muitos materiais não são facilmente degradados (Jesus et al., 2015).

Selecionar materiais com menor impacto ambiental é uma das funções do designer e está voltada a ecoeficiência. O sintético, por exemplo, pode ser uma opção para substituir o couro. Pois os materiais sintéticos dispensam o processo de curtimento com cromo, produto químico ambientalmente tóxico, sendo assim possui menor impacto ambiental, se comparado ao couro (Plentz & Tocchetto, 2014).

O reaproveitamento dos materiais e o descarte correto dos resíduos são duas das principais preocupações do setor calçadista (Abicalçados, 2018). 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 custo 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). A Adidas lançou em 2016 um tênis com plástico retirado do oceano, poliéster reciclado e outros materiais reaproveitados. A Reebok desenvolveu um tênis “a base de plantas”, que ao final da sua vida útil pode ser compostado (Barbosa, 2014). Os bons exemplos de gestão devem ser seguidos para atender essa demanda, de consumidores conscientes (Plentz & Tocchetto, 2014).

Para a empresa fortalecer a dimensão social ela deve “investir no bem-estar dos funcionários e dependentes e num 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” (Ponchirolli, 2008, p. 55). Investir 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 são algumas ações sociais que a empresa pode implantar (Srouf, 2008; Tachizawa & Andrade, 2012).

A partir do referencial teórico exposto pode-se dizer que a sustentabilidade socioambiental empresarial é um conjunto de ações para 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 empresas. As empresas que desempenham a sustentabilidade visam além de gerar lucro, aspectos ambientais e sociais, preocupando-se em oferecer produtos e processos menos prejudiciais ao meio ambiente, através da 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. Os consumidores estão demandando por produtos e empresas que possuem ações de sustentabilidade socioambiental.

O fato das indústrias calçadistas serem altamente poluentes, gerando vários tipos de resíduos e emissões, por meio do consumo elevado de água e energia e apresentando riscos

químicos e físicos à saúde dos funcionários, muitas empresas já estão revendo seus produtos e processos para melhorar esses aspectos de sustentabilidade socioambiental.

## MÉTODO

A pesquisa classifica-se como estudo de caso, descritiva, qualitativa e quantitativa. O objeto de estudo da pesquisa foi uma empresa calçadista, de grande porte. A matriz situa-se na Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul e foi fundada em 1998, conta com aproximadamente 1000 funcionários. Atualmente, possui cinco plantas fabris distribuídas no Brasil e na Argentina. 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. A empresa possui desde 2004, estabelecido em seus valores, a busca pelo desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da comunidade local. Em 2018 foi incluída na missão, visão e valores da empresa a busca pela sustentabilidade do negócio, funcionários, clientes, fornecedores e comunidade em geral (Manual de Integração, 2019).

Para 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 de empresa	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

Observa-se no Quadro 5 que os entrevistados trabalham a 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 tinha 14 perguntas elaboradas com base no referencial teórico, e também adaptadas de Andres (2001) e Teles (2016). Antes de aplicar o questionário, foi realizado um pré-teste com os membros entrevistados do comitê de sustentabilidade, pois os mesmos possuem amplo conhecimento sobre as ações ambientais e sociais. A partir dos pré-testes foram realizados ajustes no instrumento. Os questionários foram entregues fisicamente para os líderes no dia 27/08/2019, contendo em anexo um bilhete 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 a mais de 10 anos.

A coleta de dados contemplou também 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, onde foram tabulados, resumidos, organizados e apresentados, para assim possuírem significado. Para isso utilizou-se a análise de conteúdo qualitativa e análise descritiva quantitativa. Na análise qualitativa costuma-se dizer que ela inicia com a transcrição das entrevistas, pois envolve descrições verbais e não números (Gil, 2019). Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 152) na análise descritiva dos dados quantitativos “[...] o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos [...]”.

## 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 empresa “[...] 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 empresa 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.

Os entrevistados apontaram os motivos da empresa investir em sustentabilidade, todos reforçaram ser 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 et al., 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 as exigências dos órgãos ambientais e das marcas”. O E3 colocou que a empresa 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 ressaltar que a legislação possui forte impacto na tomada de decisão da empresa quando o assunto é voltado as questões ambientais. 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 a auto regularização das empresas, sejam elas de grande porte ou microempreendimentos (Sebrae, 2019; Barbieri, 2012). Algumas ações partem de iniciativas individuais, outras de ações coletivas, através dos órgãos públicos ou da iniciativa privada. Mas todos buscam um sistema econômico que consiga se tornar autossustentável (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, ambos envolvem inicialmente custos de implantação. Para Barbieri (2012) uma empresa sustentável cria valor a 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 empresa se preocupa em implantar a cultura da sustentabilidade socioambiental (Borges et al., 2015).

A empresa não possui um setor específico que trabalha as questões socioambientais, contudo o setor de SSMA – Saúde, Segurança e Meio Ambiente atua nessa frente. Desde 2018, a empresa possui um comitê de sustentabilidade na 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, na qual são replicados posteriormente para as demais unidades do grupo (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 se dá através de 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 et al., 2009).

Em relação à aplicação das ações de sustentabilidade socioambiental para as filiais do grupo, cada unidade possui assim como a empresa matriz, o setor de SSMA e RH trabalhando para implantar ações que visam atender a legislação vigente e priorizar ações proativas de acordo com as principais necessidades de cada filial, porque elas 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, pois este setor as filiais do grupo não possuem (E1, E2, E3, E4).

Os resultados obtidos com essas ações de sustentabilidade são divulgados para as marcas com a qual a empresa trabalha, para a gerência e os líderes imediatos dos setores da fábrica. É realizado um comparativo entre o antes e o depois, mensurado através de perdas e ganhos, onde as marcas estabelecem metas e a empresa trabalha para atingi-las. É de responsabilidade e papel dos 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).

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, através de um ambiente de trabalho saudável, com relacionamento ético e transparente entre a organização e as partes interessadas (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; Berlatto et al., 2016). O Quadro 7 apresenta a síntese das ações socioambientais adotadas pela empresa.

Quadro 7 – Ações socioambientais da empresa

<b>Ações</b>	<b>Descrições</b>
Resíduos sólidos	A calçadista adota a política dos 4R's (Reduzir, Reutilizar, Recuperar e Reciclar). Para reduzir os resíduos, a empresa trabalha a eficiência dos processos. Aplica a logística reversa com os fornecedores.
Recursos hídricos	A empresa 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.
Materiais	Utiliza os conceitos de ecodesign nos produtos e processos, através da seleção de materiais com menor impacto ambiental. 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 a redução do consumo de energia.
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, por exemplo, que são terceirizados da empresa são auditados pelas marcas com as quais a empresa trabalha. Anualmente são realizadas diversas campanhas para conscientização sobre saúde. Em relação a 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.

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 e serem desdobrados para todos, assim como mencionam Tachizawa e Andrade (2012), para a empresa ser sustentável ela 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, 80% possuem alto ou médio 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. Também, buscou-se saber como os líderes adquiriram conhecimentos sobre as ações socioambientais da empresa, os respondentes assinalaram palestras e treinamentos, através de reuniões, informativos em murais da empresa, e-mail informativo e no site da empresa.

A questão seguinte do questionário buscava verificar as ações para redução dos impactos ambientais adotadas pela empresa, os respondentes assinalaram as seguintes opções: 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, é indicado 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 assinalaram 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. Também foram apontadas as ações: 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.

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. A pergunta seguinte indagava se a empresa possui 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). Os 15 líderes marcaram a opção sim, afirmando que a empresa realiza programas e treinamentos voltados a educação socioambiental.

A partir dos dados coletados por meio das entrevistas e documentos foi possível identificar a relevância estratégica da sustentabilidade socioambiental para a empresa e

conhecer as suas ações socioambientais. Destacam-se as ações ambientais voltadas aos resíduos sólidos, como a coleta seletiva do lixo, a reciclagem e reutilização dos resíduos de EVA e borracha dentro da própria empresa, a reciclagem externa de resíduos, como papel, plástico, metais e vidros, que são encaminhados para uma usina de reciclagem. Percebe-se 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 diminuir os impactos ao meio ambiente, a empresa possui também ações voltadas para a sustentabilidade social, como campanhas de voluntariado, patrocínio de eventos culturais, e etc.

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. Através da análise notou-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 a troca de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas LED, assim como, que não possui conhecimento sobre as normas para selecionar fornecedores.

Afirma-se que é 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. Pois eles participam das reuniões com os clientes e sabem a importância que essas ações possuem para os clientes e para a empresa, assumindo papel fundamental na disseminação das ações para os funcionários.

## **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 verificou-se que a calçadista atua com ações de sustentabilidade socioambiental para diminuir e evitar os impactos gerados e atender a demanda de seus clientes, para não perder a competitividade de mercado.

Foram apresentadas as ações socioambientais adotadas pela empresa, destacam-se: 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. A utilização de energia elétrica proveniente de fonte renovável; a realização de treinamentos e disponibilização de EPI's visando a saúde, segurança e o bem-estar do funcionário, assim como, oferece auxílio educação, patrocina eventos culturais e realiza 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 eles exercem um papel fundamental, pois servem de exemplo para os funcionários, possuem a responsabilidade de comunicar os principais resultados obtidos e controlar se as ações estão sendo praticadas nos seus respectivos setores.

Para a empresa sugere-se que seja criada 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 a implantação das ações poderiam fluir com mais agilidade e eficiência. Esse estudo apresenta

exemplos de ações socioambientais, assim como, serve de base para outras empresas calçadistas implantarem e diminuírem seus impactos socioambientais.

O estudo de caso não pode ser generalizado porque analisou o ambiente interno da unidade matriz de uma empresa calçadista específica. A empresa 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. Podendo ser aplicado também para as demais filiais da empresa, assim como, para outras empresas calçadistas, buscando conhecer quais ações são implantadas nas empresas da região, fazendo com que mais empresas adquiram o conhecimento e adotem ações socioambientais.

## REFERÊNCIAS

- Abicalçados. (2019). *Novas perspectivas para o setor*. Recuperado em 9 de março de 2019, de: <<http://www.abicalçados.com.br/noticia/novas-perspectivas-para-o-setor>>.
- Aligleri, L., Aligleri, L. A., & Kruglianskas, I. (2009). *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo, SP: Atlas.
- Andres, L. F. (2001). *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.
- Araújo, G. C. et al. (2006). *Sustentabilidade empresarial: conceito e indicadores*. Recuperado em 27 abril 2019, de: <[http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61\\_pdf.pdf](http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf)>.
- Assintecal (2018). *Programa selo origem sustentável passa por mudanças*. Recuperado em 23 mar. 2019, de: <<https://www.assintecal.org.br/noticias/784/programa-selo-origem-sustentavel-passa-por-mudancas>>. Acesso em:
- Belinky, A. (2016). A terceira geração da sustentabilidade empresarial. *GV-EXECUTIVO*, 15(2), p. 38-42.
- Barbieri, J. C. (2012). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva.
- Barbieri, J. C., & Silva, D.da. (2011). Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. *RAM*, 12(3), 51-82.
- Barbosa, R. P. (2014). *Avaliação de riscos e impactos sociais*. São Paulo, SP: Érica.
- Berlato, L. F., Saussen, F., & Gomez, L. S. R. (2016). A sustentabilidade empresarial como vantagem competitiva em branding. *Revista DAPesquisa*, 11(15), 24-41.
- Borges, A. E. de A. et al. (2015). Sustentabilidade socioambiental: princípio fundamental para a obtenção do desenvolvimento nacional. *Direito e Desenvolvimento*, 6(12), 11-26.
- Certificado de Energia Renovável da Empresa (2018). Emitido por Ludfor Energia LTDA, Bento Gonçalves – RS.
- 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*. Recuperado em: 24 abr. 2019, de: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_128.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_128.pdf)>.

Colucci, M. da G. (2015). Sustentabilidade corporativa e social: reflexos na qualidade de vida e promoção do desenvolvimento. *IUS GENTIUM*, 12(6), 133 – 152.

Comini, G. et al. (2013). *Melhores práticas de sustentabilidade socioambiental no planejamento estratégico das organizações: uma análise de apoio à decisão multicritério com expert choice*. Recuperado em 12 de maio de 2019, de <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/45318530.pdf>>.

Francisco, G. A. et al. (2014). 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. Recuperado em 17 de abril de 2019, de <<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/172.pdf>>.

Froehlich, C. (2014). *O desenvolvimento da capacidade de inovação para alavancar a sustentabilidade empresarial: estudos de caso na Artecola e no Hospital Mãe de Deus*. 294 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS.

Froehlich, C. & Bitencourt C. C. (2016). Sustentabilidade Empresarial: Um Estudo de Caso na Empresa Artecola. *GeAS: Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 5(3), p. 55-71.

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas.

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. (2015). 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...* Recuperado em: 06 abr. 2019, de: <<https://www.ibeas.org.br/congresso/Trabalhos2015/II-018.pdf>>.

Krafta, M. (2008). *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.

Lopes, F. C., Schaffer, R., & Berté, R. (2014). Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental como alicerce para gestão estratégica em instituições do setor educacional. *Revista Organização Sistêmica*, 6(3), 5-21.

Lourenço, M. L., & Carvalho, D. (2013). Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia- RACE*, 12(1), 9-38.

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

Manual de Integração dos Funcionários da Empresa (2019). 33 p.

Manual de Gestão Ambiental da Empresa. (2018). 13 p.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas.

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

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

- Plentz, N. D., & Tocchetto, M. L. (2014). O ecodesign na indústria de calçados: proposta para um mercado em transformação. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental – REGET*, 18(1), 1022-1036.
- Ponchirolli, O. (2008). *Ética e responsabilidade social empresarial*. Curitiba, PR: Juruá.
- Rodrigues, A. J. da S. et al. (2017). 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...* Recuperado em: 21 de abri. 2019, de: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_248\\_433\\_30974.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_248_433_30974.pdf).
- Santos, É. H. dos, & Silva, M. A. da. (2017). Sustentabilidade empresarial: um novo modelo de negócio. *Revista Ciência Contemporânea*, 2(1), 75-94.
- Saugo, A., & Martins, M. S. (2012). A sustentabilidade social e os novos projetos de empreendimentos habitacionais. *Oculum Ensaio*, 16, 102-115.
- Sebrae. (2019). *Sustentabilidade para os pequenos negócios*. Recuperado em 23 de março de 2019, de <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/sustentabilidade-para-os-pequenos-negocios,b6ad6ca28e87e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.
- Sehnm, S.; Rossetto; A. M. (2013). Estratégias ambientais: um estudo de caso em um frigorífico brasileiro. *Revista Gestão Organizacional – RGO*, 5(1), p. 42-69.
- Spitzcovsky, D. (2016). *10 práticas de sustentabilidade empresarial mais valorizadas*. Recuperado em: 08 out. 2018, de: <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-10-praticas-de-rse-que-os-consumidores-mais-valorizam/>>.
- Srour, R. H. (2008). *Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Tachizawa, T., & Andrade, R. O. B. de. (2012). *Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Tachizawa, T., & Pozo, H. (2007). Gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade empresarial. *Revista Eletrônica do Prodema – REDE*, 1(1), p. 35-54.
- Teles, C. D. et al. (2016). Uma proposta para avaliação da sustentabilidade socioambiental utilizando suporte analítico e gráfico. *Revista Production*, 26(2), 417-429.
- Tinoco, J. E. P. (2010). *Balanço social e o relatório da sustentabilidade*. SP: Atlas.
- Vuelma, F. (2013). *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 (Monografia) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS.