

ANÁLISE DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

DOI:10.19177/rgsa.v7e32018777-804

Christiano Lins Araruna¹
Mauricio Johnny Loos²

RESUMO

A sustentabilidade há pouco tempo atrás, era identificada como um mero agregador de custos para as empresas, pois ser sustentável significava ter custos altos e retorno inexistente. Atualmente, as empresas se esforçam para configurar seus produtos e serviços à sustentabilidade, tendo como objetivo, a redução dos impactos ambientais e assim, levando a conscientização aos consumidores sobre a importância de produtos e serviços sustentáveis, evitando que o risco de extinção dos mesmos ocorra. Os quesitos fundamentais que as empresas devem ter em mente para o seu crescimento está em dar relevância aos impactos ambientais e os aspectos sociais. Dessa forma, o desenvolvimento de técnicas produtivas, estratégias corporativas, reestruturação do processo produtivo, alterando resultados da organização, de modo que diminua os impactos negativos ao meio ambiente, tornam-se indispensáveis. A finalidade deste trabalho é analisar o cenário de uma indústria calçadista quanto aos requisitos inerentes à sustentabilidade corporativa, mensurados de acordo com aspectos sociais internos e externos, econômicos e ecológicos. Tais aspectos foram estabelecidos de acordo com a avaliação de um gestor industrial do ramo de calçados, gerando dados que classificam o nível de maturidade da sustentabilidade corporativa, no qual se encontram em evidência, aspectos de ordens sociais externas, como realidade em muitos negócios do ramo de confecções. Contudo, na perspectiva social interna, os resultados ainda requerem aprimoramentos que priorizem efeitos mais significativos.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade corporativa. Níveis de maturidade. Cidadania corporativa. Indústria. Calçados.

¹ Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR (2012). Especialista em Engenharia de Produção/Centro Universitário Farias Brito - FBUi (2016). E-mail: christiano_l@yahoo.com

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2016). Coordenador e Professor dos Cursos de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Engenharia de Produção & Lean Manufacturing/Centro Universitário Farias Brito - FBUi. E-Mail: mauricioloos@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Constantemente, a sustentabilidade tem sido um tópico bastante proeminente no cenário industrial, por apresentar propostas que aperfeiçoem de forma holística, a relação dos produtores com aspectos sociais e do meio ambiente no mercado de produção mundial. Além disso, os fatores de impacto ao meio ambiente se propagaram ao longo dos anos, decorrente da contínua demanda e terceirização no consumo humano, gerando produtos cada vez mais não biodegradáveis e serviços de exploração aos recursos naturais.

Face a isto, o desenvolvimento de gestões e tecnologias ligadas à Engenharia Ambiental tornaram-se de suma procedência no ramo dos negócios empresariais, lidando com questões cada vez mais comprometidas à conservação de elementos ligados à natureza e ao ecossistema, compondo políticas de proteção ecológica como suporte ao escopo de seus empreendimentos.

Embora os modelos de gestão ambiental mostrem uma grande variedade de características, muitos são etapas ou fases de modelos que descrevem um desenvolvimento no tempo que consiste em uma maior integração das preocupações ambientais nas políticas e estratégias empresariais. No decorrer do tempo, tipologias que meramente caracterizam a posição das empresas, sem assumir um crescimento de suas capacidades de respostas, também têm surgido (KOLK e MAUSER, 2002).

No que tange à indústria calçadista, esta gera preocupações ambientais relacionadas à geração de resíduos no processo produtivo do calçado, devido ao alto índice de perdas e à variedade de materiais na composição deste produto (VIEGAS; FRACASSO, 1998; ALVES; BARBOSA; RENOFIO, 2009; JACQUES, 2011). Tais resíduos devem ser administrados corretamente, caso contrário, os riscos de qualidade de vida e de saúde nos consumidores podem agravar, gerando fatores de degradação do meio ambiente, além de questões de envolvimento estético, social e econômico.

Em relação a tais aspectos, o objetivo deste trabalho é auxiliar em um diagnóstico mais apurado dos níveis de maturidade de uma indústria de calçados esportivos de grande porte. Tais níveis de maturidade serão avaliados, segundo o

consenso em gestão calçadista de um gestor do negócio, como resultado amostral do estudo. O que se estima é que com a coleta dos dados, seja possível obter melhor abordagem da sustentabilidade corporativa na área de calçados, podendo contribuir efetivamente com trabalhos futuros. A metodologia aplicada para o trabalho foi o estudo de caso, segmentado por categorias, segundo aspectos divididos por fatores econômicos, sociais e ecológicos. Para tal cumprimento dos objetivos propostos, o trabalho está fundamentado em uma fonte teórica referente, acompanhada por métodos e técnicas de pesquisa, resultados e naturalmente, de suas conclusões referenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Será apresentado a partir de agora, um contexto literário, no que diz respeito à sustentabilidade corporativa, assim como seus níveis de maturidade e seus respectivos aspectos. Dessa forma, será estabelecido o embasamento necessário, de modo que se possa conduzir ao estudo analítico com os efeitos práticos observados no próprio modelo comparativo aos elementos estudados.

2.1 Conceitos Básicos de Sustentabilidade Corporativa

O conceito de desenvolvimento sustentável entra em cena nos anos de 1980. O documento intitulado Our Common Future (“Nosso Futuro Comum”) foi resultado do trabalho da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), formada por representantes de governos, Organizações Não Governamentais (ONGs), e da comunidade científica de vários países. Este pode ser considerado um dos mais importantes documentos relacionado sobre a questão ambiental e desenvolvimento dos últimos anos, como apontam os autores: Scotto, Carvalho e Guimarães (2007) e Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009).

Os últimos três séculos foram marcados pelas revoluções industriais e tecnológicas que culminaram com o surgimento de novas técnicas produtivas. Toda essa mudança fez a capacidade de produção aumentar de maneira acelerada. No entanto, tamanha velocidade do crescimento e a conseqüente necessidade de geração de riquezas acabaram culminando numa série de efeitos colaterais para a sociedade na qual o modelo produtivo se insere, o que levou a questões sobre a impossibilidade de subsistência (MALTHUS, 1998; JEVONS 1865 apud MUELLER, R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 7, n. 3, p.777-804, jul/set. 2018).

1998). Desde então, essa sociedade passou a enfrentar o agravamento de problemas como concentração de riquezas, desigualdade social, desemprego, prejuízos ambientais (CARSON, 1962), novas formas de abordagem em relação ao planeta (BOULDING, 1966), dificuldades nas relações entre as empresas, e destas com a sociedade (FRIEDMAN, 1970; CARROLL, 1979), além de questões relacionadas à própria possibilidade de subsistência. Tais fatores fizeram surgir diversas correntes de pensamentos, estudos e pesquisas, com o objetivo de gerar um modelo que permita aliar estas formas de desenvolvimento com a melhora da interação humana com o meio ambiente e com outros seres humanos. Todo esse fervor fez com que, em 1968, fosse criado o Clube de Roma, uma organização formada por intelectuais e estudiosos, cujo principal objetivo era discutir assuntos relacionados à política, economia, meio ambiente e desenvolvimento sustentável. Pode-se dizer que seu maior produto foi publicado na reunião de 1972, quando foi apresentado um relatório intitulado “Os Limites do Crescimento” (OLIVEIRA et al., 2012). O tema foi aceito como prioritário por praticamente todos os países, e isso elevou a importância dessa discussão também no mundo empresarial.

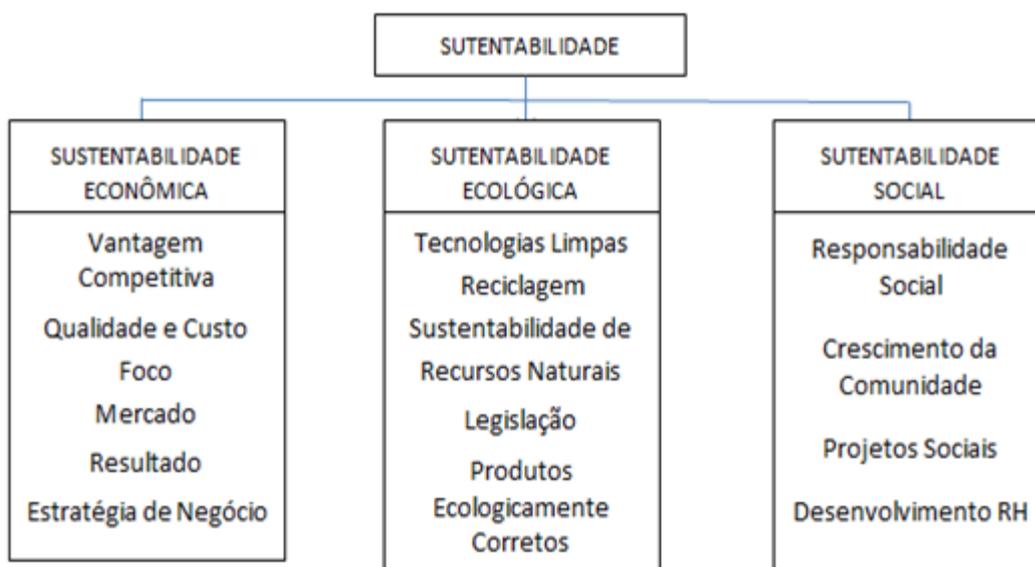
O conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) ganhou destaque nas discussões devido ao fato de criar um modelo que balizaria as discussões sobre o tema, tornando o assunto mais atrativo para as organizações que ainda não haviam se sensibilizado. Desde então, muitas organizações passaram a comunicar seus desempenhos econômico, ambiental e social e suas inter-relações, baseadas neste conceito (ISENMANN; BEY; WELTER, 2007). Dessa maneira, em se tratando de sustentabilidade em instituições organizacionais, o tema foi evoluindo ao longo nos últimos anos, de acordo com a necessidade de se estabelecer padrões éticos de aproveitamento de recursos naturais à sociedade por meio de bens e serviços prestados ao público consumidor, minimizando efeitos que comprometessem a interação do homem com o próprio meio responsável por sua subsistência.

2.1.1 Sustentabilidade nos âmbitos sociais, econômicos e ecológicos

O desenvolvimento sustentável apresenta três grandes dimensões principais: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico, em outras palavras o desenvolvimento sustentável equilibra as dimensões econômica, social e ambiental (CARVALHO; VIANA, 1998). Portanto é fundamental a preocupação por uma

civilização consciente por uma distribuição mais igualitária das riquezas, sem afetar o equilíbrio desses principais aspectos citados. Uma gestão centrada na melhor alocação dos recursos garantiria a realização de um desenvolvimento sustentável. Este conceito, visando tal equilíbrio social pode ser encarado como solução à eficiência econômica efetiva, mitigando o conceito de lucratividade empresarial, almejado por muitos produtores industriais. O conceito de sustentabilidade tornou-se amplamente conhecido entre as empresas e os pesquisadores, sendo útil para interpretar as interações extras empresariais e especialmente para ilustrar a importância de uma visão da sustentabilidade mais ampla, além de uma mera sustentabilidade econômica (SILVA; SOUZA; GUIMARÃES; ALVES, 2011). Para Coral (2002), o conceito está constituído em três bases de sustentabilidade empresarial: econômica, ambiental e social, conforme mostra a figura 1.

Figura 1: Bases da Sustentabilidade Corporativa.



Fonte: Coral (2002).

Cada seção que compõe o modelo de sustentabilidade empresarial proposto por Coral (2002) é caracterizada por um conjunto de variáveis pertinentes à temática, onde a intensificação de cada uma dessas variáveis elencadas tende a ser analisada positivamente na perspectiva da sustentabilidade empresarial. Em seguida, para melhor entendimento, segue especificadamente as seções que

compõem cada processo do modelo referenciado (BARROS; ANDRADE; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009).

Sustentabilidade Econômica:

A demanda dos países por políticas que visassem o desenvolvimento sustentável tornou-se o grito de muitos ao longo das duas últimas décadas. O fato do processo de regeneração do meio ambiente não acompanhar o padrão de consumo atual tem levado as nações a assinarem acordos que visam um desenvolvimento com mais equidade e menos degradação (BARROS; ANDRADE; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009).

Em dias não muito anteriores a este, a economia mundial elevou-se em escala bastante superior no sentido de extrair cada vez mais recursos naturais e eliminar mais rejeitos contribuindo para maiores índices de poluição, elevando também a preocupação com esse fenômeno. A referida escala da economia possui dois componentes básicos: o primeiro é a dimensão da população humana e o segundo o nível médio de renda per capita. A relação desses dois componentes com a questão ambiental é forte, uma vez que não importando o quão pobre seja determinada população, se sua taxa de crescimento populacional é elevada, mais alimentos, bens e serviços são requeridos. Dessa forma, tem-se o aumento de emissões e resíduos, implicando no aumento da escala econômica e impactos no meio ambiente (MUELLER, 2007).

Conforme Cavalcanti (2001), o posicionamento em relação ao meio ambiente ilustra o processo fundamental de acúmulo de riqueza dos modelos econômicos convencionais que não considera a dimensão ecológica como unidade pertencente ao sistema econômico e pressupõe um crescimento econômico ilimitado. Sendo assim, há uma necessidade de se avaliar a eficiência econômica no âmbito macrossocial, não enfatizando apenas a lucratividade empresarial (ALMEIDA, 1999).

Dessa forma, o modelo de sustentabilidade apresentado tem como uma das suas dimensões a sustentabilidade econômica, sendo as variáveis que a compõem:

- Vantagem competitiva;
- Qualidade e custo;
- Foco;

- Mercado;
- Resultado;
- Estratégias de negócios.

O maior ou menor desempenho financeiro das empresas é que vai determinar o aporte financeiro destinado a ações que visem a sustentabilidade. Sendo assim, o bom funcionamento do tripé está aliado à bons resultados econômicos, que por sua vez retornarão à sustentabilidade, formando um ciclo (BARROS; ANDRADE; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009).

Sustentabilidade Ambiental:

Dada a representatividade econômica e social que uma organização detém no ambiente em que se encontra inserida, bem como o poder de influência junto aos consumidores e a sociedade em geral, torna-se prudente e necessário que as empresas inseridas no atual contexto ampliem o mero papel de fornecedora de produtos, atuando de modo mais abrangente ao contribuir com as questões de ordem ambiental em sua gestão (BARROS; ANDRADE; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009).

De acordo com Maximiano (2000), as organizações são instituições sociais que existem com a autorização da sociedade, utilizam seus recursos e afetam sua qualidade de vida, o que remete para a necessidade em exercer um papel responsável socialmente. Neste sentido, identifica-se uma nova postura das organizações, voltada para uma preocupação com fatores que afetam as gerações futuras, mantendo, sobretudo, o seu objetivo primordial que é a obtenção do lucro.

Concomitantemente, é vinculado o termo eco eficiência, o qual é conceituado como uma nova filosofia de gestão empresarial que incorpora a gestão ambiental, associando-a aos objetivos econômicos, cujo principal objetivo é fazer a economia crescer qualitativamente, e não quantitativamente, o que compreende ações do tipo: redução do gasto de materiais com bens e serviços; redução do gasto de energia com bens e serviços; redução da emissão de substâncias tóxicas; intensificação da reciclagem de materiais; maximização do uso sustentável de recursos renováveis; prolongamento da durabilidade dos produtos; e agregação de valor aos bens e serviços (ALMEIDA, 2005).

A sustentabilidade ambiental é uma das esferas que compõem a temática do desenvolvimento sustentável, em conjunto com as esferas sociais, econômicas,

institucionais e políticas, referindo-se ao uso consciente dos recursos naturais e a minimização da degradação ambiental, nas etapas que vão desde a aquisição de matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente (BARROS; ANDRADE; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009).

Segundo Barros et al (2005), a discussão da sustentabilidade ambiental é oriunda da limitação e má utilização dos recursos disponíveis, podendo ser revertida pela utilização de tecnologias limpas e, sobretudo, pela criação e consolidação de mecanismos administrativos de proteção ambiental. Segundo Maimon (1996), define-se a gestão ambiental como sendo um conjunto de procedimentos que tem a função de gerir ou administrar uma organização, de forma a obter o melhor relacionamento com o meio ambiente.

Quanto às variáveis que compõem a sustentabilidade ambiental e que serão tomadas como base neste estudo, tem-se:

- Tecnologias limpas;
- Reciclagem;
- Utilização sustentável de recursos naturais;
- Atendimento à legislação;
- Tratamento de efluentes e resíduos;
- Produtos ecologicamente corretos;
- Impactos ambientais.

Como se pode verificar segundo o autor, caracterizam-se por ser variáveis de grande importância quando se almeja analisar o comportamento das empresas, na medida em que permite constatar a presença e/ou ausência dessas práticas ambientais internamente. Na verdade, ainda prevalece nas ações empresariais uma postura baseada no imediatismo, onde o gerenciamento de práticas ambientais só ocorre quando há uma imposição das leis e regulamentações criadas no país, daí a importância em se adentrar nestes aspectos.

Sustentabilidade Social:

Nos últimos tempos, o envolvimento do setor privado com os problemas sociais vem deixando de ser uma opção de filantropia e passa a se caracterizar como um mecanismo de atuação estratégica. Os autores Mello Neto e Froes (1999) defendem a importância da atuação social das empresas com caráter estratégico,

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 7, n. 3, p.777-804, jul/set. 2018.

que quando assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade, bem como para o desempenho empresarial, uma vez que passa a imagem de uma organização de consciência social comprometida com a busca de soluções para graves problemas sociais que assolam a comunidade (BARROS; ANDRADE; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009).

Para Smith (1994), esta questão pode ser abordada associando a ação social diretamente à estratégia de negócio, uma vez que as empresas competem entre si em preço e em cidadania.

Esta visão integrada por parte das organizações está implícita nas escolhas organizacionais, dado que colocar o desenvolvimento social e a qualidade de vida como finalidades mais amplas tem repercussões profundas na e para a sociedade (DOWBOR, 2001).

2.2 Sustentabilidade em empresas calçadistas

O Brasil é o terceiro maior produtor de calçados do mundo, ficando atrás somente da China e da Índia (ABICALÇADOS, 2012; JACQUES, 2011). Segundo a ABICALÇADOS (2008) apud Jacques (2011) a região do Vale do Rio do Sinos e Paranhana, no Rio Grande do Sul e o município de Franca no interior paulista, são os dois polos mais importantes na produção de calçados do país. Entre os países que contemplam as exportações de calçados brasileiros, estão Estados Unidos, França e Argentina (ABICALÇADOS, 2013). O estado com maior crescimento no segmento de calçados e artigos de couro é o Ceará, que se encontra acima da média nacional, seguido do Rio Grande do Sul (IBGE, 2016). Em relação às importações provenientes da China, o país tem diminuído sua demanda desde 2010 que foi indicado como o ano de melhor crescimento no mercado nacional dos últimos vinte anos (SECEX, 2014). Em compensação, as importações vindas do Vietnã cresceram consideravelmente, por conta de ações de *antidumping* nas importações brasileiras de calçados chineses, no que se refere a tarifas cobradas desde 2010 sobre os calçados importados da China (Diário Oficial da União nº48, 4 de agosto de 2016).

A indústria calçadista possui um problema ambiental relacionado ao elevado volume de resíduos provenientes da atividade produtiva, devido ao alto índice de perdas de matérias-primas no processo produtivo e também à variedade de

materiais na composição do calçado, assim, este setor gera consequências em relação ao conceito de sustentabilidade (VIEGAS; FRACASSO, 1998; ALVES; BARBOSA; RENOFIO, 2009; JAQUES, 2011).

Na concepção de quanto maior a quantidade de insumos envolvidos na agregação de valor do produto, proporcionalmente será a projeção de resíduos no meio, deve ser considerada a constante necessidade de se reaproveitar tais refugos, seja por processamento na terceirização do serviço, seja até mesmo pelos sistemas de descarte adequados em aterros e incineradores.

Muito embora, tais resíduos decorrentes do desperdício e investimentos que levam a altos custos e despesas correntes, nem sempre é possível tratar da sustentabilidade da maneira que muitas empresas gostariam, gerando os efeitos devidamente satisfatórios.

Sendo assim, o surgimento de novos componentes para a confecção de calçados, facilitando o futuro reprocesso da matéria prima ou decomposição desses materiais na natureza, tem sido a melhor opção para muitos empreendimentos.

Na fabricação de calçados são gerados resíduos perigosos como: couro atinado, couro cromo, sapatos com defeito, pó de couro, varrição de fábrica, resto de atinado, além de outros resíduos considerados não perigosos.

É importante o uso de materiais alternativos para a fabricação de calçados, com a finalidade de diminuir os componentes químicos perigosos no curtume de couro, estes materiais alternativos são: EVA (etil vinil acetato), SBR (borrachas termoplásticas), PU (Poliuretano), PVC (policloreto de vinil), todos estes nas peças de saltos, solados, forros, avessos e palmilhas; como também couro sintético, laminado sintético, couro de peixe, cobra, rã, bucho de boi, pé de peru, pneus, crochê, pano e lonas (Revista Rotary Club Jahu Leste, 2012).

Muitos destes materiais alternativos são hoje considerados não recicláveis e implicam aumento das áreas de aterro ou a deposição irregular destes resíduos.

A responsabilidade ambiental corresponde aos integrantes da cadeia de fornecedores: do couro, do plástico, do papel e de metais (Revista Rotary Club Jahu Leste, 2012).

2.3 Níveis de Maturidade em seus respectivos aspectos

Em se tratando de níveis de maturidade, os aspectos identificados na sustentabilidade corporativa, ao longo deste estudo, pertencem à proposta de Baumgartner e Ebner (2010) que por meio de seus trabalhos, efetuaram a correlação entre aspectos de sustentabilidade com soluções e estratégias competitivas, por meio do amadurecimento conceitual de perfis na abordagem do tema, classificando estes aspectos e associando atividades empresariais a características relacionadas à sustentabilidade.

Na concepção dos mesmos autores, os níveis de maturidade da sustentabilidade corporativa podem ser indicados como (BAUMGARTNER e EBNER, 2010):

- **Nível 1 (Inicial):** apresenta-se como o nível mais simples no qual entende-se que normas a respeito de esforços associados à sustentabilidade são conhecidos. Todavia a empresa se atém apenas a regulamentos seguidos pelas demais, por estarem incluídos na obrigatoriedade de estatutos trabalhistas;

- **Nível 2 (Elementar):** resultante de uma maior consistência dos mesmos conceitos sustentáveis, contudo em conformidade com leis e diretrizes gerais, garantindo tecnologia ambiental mais voltada a análise dos impactos de suas atividades comerciais;

- **Nível 3 (Satisfatório):** marcado por uma projeção mais consciente de políticas sustentáveis e acima da média das demais organizações, destacando a cidadania corporativa de empresas referentes;

- **Nível 4 (Sofisticado):** totalmente identificado com as propostas de maturidade em níveis sofisticados, liderando futuras concepções de otimização nos processos contínuos em sustentabilidade.

Quanto aos fatores da sustentabilidade corporativa, conforme Baumgartner e Ebner (2010), as dimensões econômica, ecológica e social (interna e externa), são mencionadas da seguinte forma:

Dimensão Econômica da Sustentabilidade Corporativa: abrange aspectos gerais de uma organização que tem que ser respeitados, a fim de permanecerem no mercado por muito tempo. Com bons resultados nestes aspectos, estes são susceptíveis a conduzir a bons resultados financeiros e de sustentabilidade da empresa. Assim, a gestão deve considerar tais aspectos, a fim de obter sucesso econômico, em vez de se concentrar em aspectos que mostram apenas resultados

financeiros. Os aspectos desta dimensão são: “inovação e tecnologia”, “colaboração”, “gestão do conhecimento”, “processos”, “compra” e “relatórios de sustentabilidade”.

Em relação aos aspectos econômicos da sustentabilidade corporativa, mostra-se a seguir a explicação de cada um (BAUMGARTNER e EBNER, 2010):

- **Inovação e Tecnologia:** esforço em relacionar sustentabilidade e P&D reduzindo impactos ambientais em novos produtos e atividades de negócio. Uso das melhores técnicas disponíveis e tecnologias ambientais integradas, concentrando-se em produção mais limpa e tecnologias de emissão zero;

- **Colaboração:** cooperação e colaboração ativa com vários parceiros de negócios (suprimentos, instituições, universidades, dentre outros). Trabalhando em programas comuns e redes de negócio sobre inovação de produtos e tecnologias. Troca de informação e conhecimento;

- **Gestão do conhecimento:** atividade e acesso na manutenção da sustentabilidade relacionada ao conhecimento na organização. Métodos para planejar, desenvolver, organizar, manter, transferir, aplicar e medir conhecimento específico e aperfeiçoar a base de conhecimento organizacional;

- **Processos:** processos e regras são claramente conduzidos, tanto que cada colaborador sabe o que a organização espera tanto dele quanto dela (também no que diz respeito à sustentabilidade). Adaptação da gestão para processos de sustentabilidade necessários para implantar sustentabilidade corporativa sistematicamente. Integração da sustentabilidade dentro do negócio;

- **Compra:** considera a sustentabilidade na realização da compra. Consciência e consideração da sustentabilidade relacionada à emissão na organização, assim como, ao longo da cadeia de suprimentos. Relação com os fornecedores focando aspectos de sustentabilidade;

- **Relatório de Sustentabilidade:** consideração e relação dos assuntos sustentáveis nos relatórios das companhias, assim como em relatórios de sustentabilidade separados ou integrados dentro da corporação.

Dimensão Ecológica da Sustentabilidade Corporativa: esta dimensão trata de impactos ambientais devido às atividades empresariais, os quais são causados pelo uso de “recursos”, “emissões de resíduos no ar”, na “água” ou no “solo”, bem como a devastação causada por esses “perigosos resíduos”. Além disso, o impacto sobre a

“biodiversidade” e “questões ambientais do produto” ao longo do ciclo de vida são importantes. Esta dimensão é medida principalmente pelo impacto, mas dentro de estratégias de sustentabilidade corporativa o foco tem que ser colocado sobre os efeitos que causam esses impactos, por exemplo, quanto mais elevados os níveis de maturidade são, maior deve ser a concentração na causa e não nos efeitos.

Em relação aos aspectos ecológicos da sustentabilidade corporativa, mostra-se a seguir a explicação de cada um (BAUMGARTNER e EBNER, 2010):

- Recursos (materiais, energia) incluindo reciclagem: uso de recursos renováveis e não renováveis e energia através da empresa incluindo recursos reciclados;
- Emissões no ar: emissões no ar devido a atividades corporativas;
- Emissões na água: emissões na água devido a atividades corporativas;
- Emissões no solo: emissões no solo devido a atividades corporativas;
- Resíduo e resíduos perigosos: resíduos e resíduos perigosos devido a atividades corporativas;
- Biodiversidade: impacto sobre a biodiversidade devido a atividades corporativas;
- Questões ambientais do produto: aspectos ambientais do produto sobre o ciclo de vida inteiro.

Dimensão Social da Sustentabilidade Corporativa: esta dimensão trata da consciência da responsabilidade por suas próprias ações, assim como um compromisso autêntico em todas as atividades comerciais, com o objetivo de permanecer com sucesso no mercado por um longo tempo. Os aspectos internos desta dimensão são: “governança corporativa”, “motivação e incentivo”, “saúde e segurança” e “desenvolvimento de capital humano”. Os aspectos externos desta dimensão são: “comportamento ético e direitos humanos”, “não há atividades ilegais”, “não a corrupção e cartel” e “cidadania corporativa”.

Em relação aos aspectos sociais internos da sustentabilidade corporativa, mostra-se a seguir a explicação de cada um (BAUMGARTNER e EBNER, 2010):

- **Governança Corporativa:** transparência em todas as suas atividades a fim de melhorar a relação voltada aos *stakeholders*. Entendimento de todos os dados relevantes, seguindo as regras dos mercados na governança corporativa e a definição das responsabilidades e comportamentos do grupo;

- **Motivação e Incentivo:** envolvimento ativo e funcionamento exemplar da gestão sobre tópicos de sustentabilidade para os colaboradores. Consciência de necessidades, das reivindicações e fatores motivacionais dos colaboradores para implementar a sustentabilidade dentro das organizações devido ao suporte ao gestor para atuar de maneira sustentável (exemplo: tempo, dinheiro e recursos). Desenvolver incentivos e sistemas de recompensa (monetária e não monetária);

- **Saúde e segurança:** garantir que nenhum risco a saúde e a segurança ocorram quando trabalho estiver sendo realizado para a organização. Nenhum impacto negativo nos colaboradores da sua saúde física em qualquer período. Criação de programas para os colaboradores para evitar perigos e estabelecer boa forma e saúde (exemplo: em países em desenvolvimento);

- **Desenvolvimento de capital humano:** desenvolvimento de capital humano para sustentabilidade relacionando a distribuição através de programas específicos tais como educação permanente, monitoramento ou treinamento. Um trabalho de educação abrangente (um trabalho rico, um trabalho amplo) para ter consciência das diferentes mudanças e resultados de sustentabilidade corporativa.

Em relação aos aspectos sociais externos da sustentabilidade corporativa, mostra-se a seguir a explicação de cada um (BAUMGARTNER e EBNER, 2010):

- **Comportamento ético e de direitos humanos:** comportamento ético para a sustentabilidade consistente bem estabelecida, pressupostos básicos e princípios relativos à cooperação dentro de uma organização e atitudes a serem tomadas para as partes interessadas (agentes externos). Quanto à sustentabilidade, importantes elementos são: uma cultura de respeito, regras justas e comportamento dentro de uma organização (e entre as suas subsidiárias) e justa distribuição de riqueza / lucro, bem como considerar os ideais e necessidades das partes interessadas. Isso sem prejudicar os funcionários seja em relação a sua crença religiosa, sexo, nacionalidade, cor ou a pessoas e mesmo que sejam deficientes ou idosos;

- **Não há atividades ilegais:** não há realização de ações em organizações que estão na maior parte definida como não sustentáveis. Não há utilização ou venda de seus próprios recursos ou bens para atividades não sustentáveis;

- **Não a corrupção e cartel:** comportamento legal no mercado evitando práticas comerciais de manipulação. Isso inclui a não quebra de regras, a não

fixação de preços ou aderimento em um cartel e não utilizar de corrupção para ganhar vantagens;

- **Cidadania Corporativa:** Ser uma boa corporação civil em nível nacional, conservando as subsidiárias no país e estabelecendo o poder econômico de um país, bem como um aumento da qualidade de vida da sociedade. Dando apoio às partes interessadas (e outros) em suas questões a nível regional, na participação ou criação de atividades relacionadas à sustentabilidade para a comunidade local. Orientação para as gerações futuras sem explorar o presente (ou natureza).

Os autores ratificam que para uma estratégia abrangente de sustentabilidade corporativa, é necessário considerar todas as dimensões, seus impactos e suas inter-relações. As influências externas também afetam a orientação corporativa na sustentabilidade. Além disso, a sustentabilidade corporativa também tem efeitos positivos na sociedade no longo prazo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

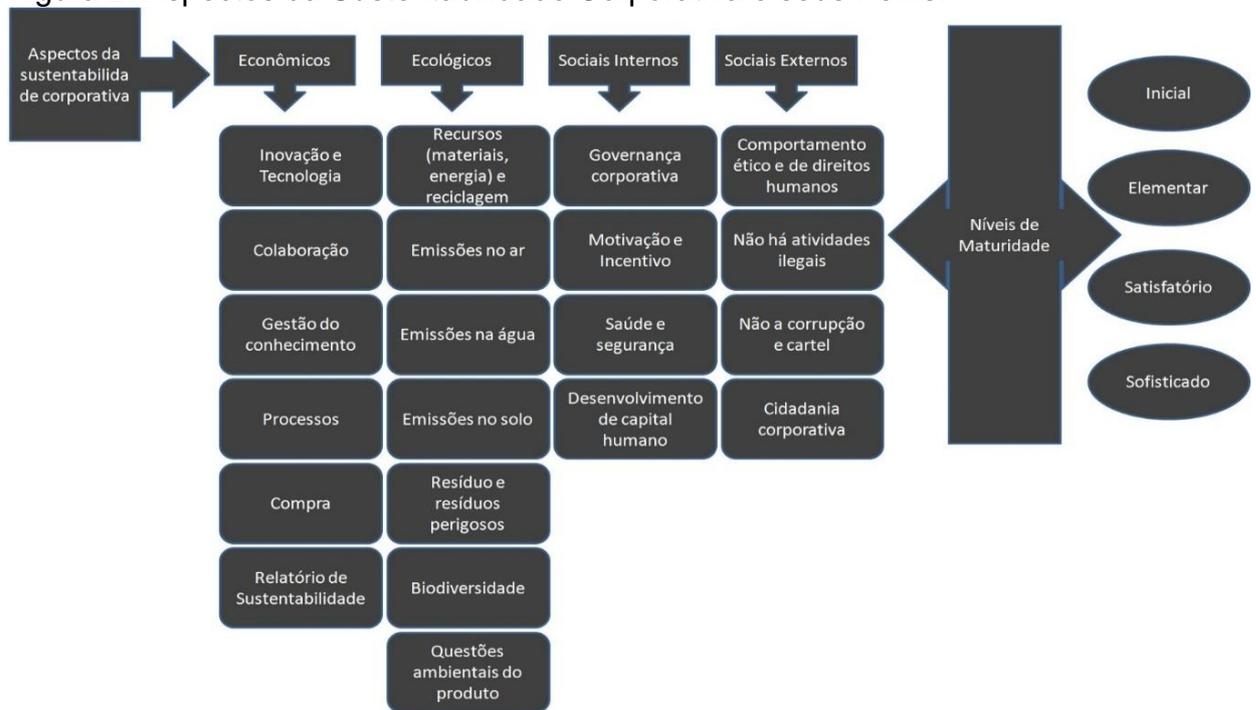
Este estudo dá continuidade a metodologias de trabalhos anteriores do assunto abordado, baseando-se em um questionário elaborado, tendo como principal referência, a proposta de Baumgartner e Ebner (2010).

Como ressaltado anteriormente, os dados do trabalho foram colhidos, a partir de um questionário aplicado ao gestor industrial. O profissional possui experiência de 5 anos em uma empresa de calçados esportivos de médio porte com 15 anos no mercado, com o qual manteve-se contato por telefone para que o mesmo pudesse descrever o seu perfil profissional. O período entre o envio e recebimento do questionário via e-mail durou duas semanas.

Este questionário trata-se de uma ferramenta no formato Excel, no qual os dados foram alimentados e processados automaticamente, conforme o gestor respondia as questões. Estas questões estavam divididas nos quatro aspectos propostos por Baumgartner e Ebner (2010), assim como cada aspecto relacionado, composto pelos níveis estabelecidos pelos mesmos. Estes níveis de maturidade eram classificados de acordo com notas de 1 a 5, atribuídas pelo referido gestor industrial aos aspectos citados. Assim, à medida que os aspectos foram classificados por suas devidas notas, geraram-se dois gráficos radares. O primeiro

gráfico constava os quatro aspectos e o segundo, subdivisões resultantes das Bases da Sustentabilidade Corporativa mencionadas, segundo Coral (2002). Desta forma, foi estabelecido o levantamento de níveis de maturidade, correspondentes aos aspectos de sustentabilidade corporativa que mais se aplicam à empresa estudada. Nessas condições, a pesquisa aplicada está disposta, segundo a figura 2 apresentada:

Figura 2: Aspectos da Sustentabilidade Corporativa e seus Perfis.



Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Para estes aspectos, de acordo com as dimensões identificadas, foram denominadas classificações tabuladas por níveis de maturidade, em quatro graus distintos, sendo Nível Inicial (25%), Nível Elementar (50%), Nível Satisfatório (75%), Nível Sofisticado (100%).

Desse modo, quanto maior o grau atribuído para cada categoria, melhor será a classe da organização avaliada, segundo os parâmetros sustentáveis. Estas

informações são interpretadas, perante gráficos aferidos sob tais dados qualitativos, gerando a apreciação necessária para que estimativas sejam levantadas. Naturalmente, isto é baseado na relação entre o conhecimento descritivo e os dados práticos apurados nos moldes teóricos definidos. Resumindo, o estudo de caso é composto basicamente de todo o conteúdo conduzido pelo questionário e interpretado segundo variações aferidas pelo profissional da área e finalmente, observadas restritivamente na ótica dos resultados obtidos.

É importante ressaltar que cada um dos aspectos vigentes no questionário está constituído de explicações voltadas para o uso de critérios técnicos, econômicos, conformidades com leis e diretrizes, identificação de impactos ambientais, comunicação e colaboração com partes interessadas e demais questões de sustentabilidade. Não obstante, tais informações devem frisar medidas de incentivo à saúde, segurança e educação, com o intuito de aprimorar a eficiência dos recursos e capital humano na redução de emissões nos fluxos de resíduo na água, ar e solo, evitando riscos à saúde e diminuindo o impacto sobre a biodiversidade.

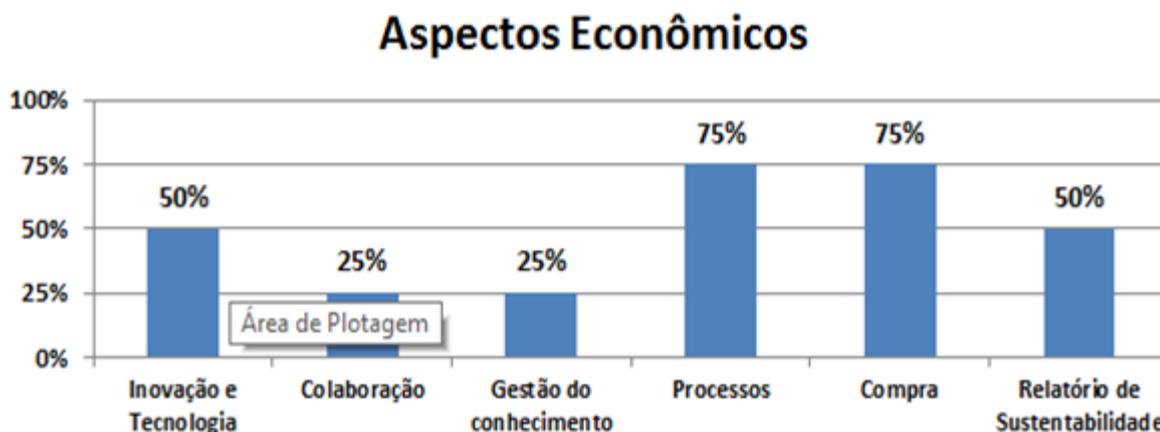
4 RESULTADOS EMPÍRICOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos, dentro do que foi proposto e definido na metodologia aplicada para este trabalho, de modo a identificar os aspectos da sustentabilidade corporativa de acordo com as respectivas explicações. Serão gerados dados probabilísticos que comprovam o comportamento dos níveis de sustentabilidade que a empresa estudada apresenta, sob as mais variadas esferas compostas no âmbito corporativo da organização e como a mesma se posiciona diante dos fundamentos, estabelecidos na proposta de metodologia adotada.

4.1 Perfil analítico dos aspectos econômicos da sustentabilidade corporativa

O conteúdo diagnóstico, em relação aos aspectos inerentes ao perfil econômico sustentável, pode ser descrito de acordo com o a figura 3, que mostra o resultado proporcional do qual a empresa pesquisada se posiciona diante do mercado calçadista. Da mesma forma, serão descritos cada um dos resultados.

Figura 3: Aspectos econômicos na sustentabilidade corporativa da empresa de calçados esportivos.



Fonte: Os autores.

- Inovação e Tecnologia - Nível Elementar: primeiros esforços em sustentabilidade relacionados à P&D. Conformidade com leis e diretrizes no que diz respeito à tecnologia existente. Tecnologia ambiental integrada é parcialmente usada;

- Colaboração - Nível Inicial: a companhia não é um padrão ativo dentro da rede de trabalho;

- Gestão do conhecimento - Nível Inicial: sem avaliação sistemática em direção a GC (Gestão do Conhecimento);

- Processos - Nível Satisfatório: questões de sustentabilidade relevantes são respeitadas nos negócios e processos de suporte;

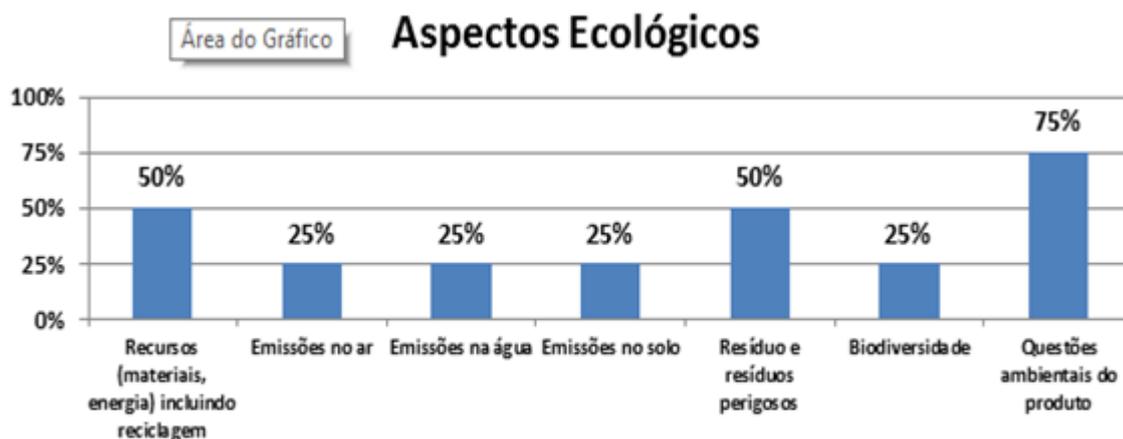
- Compra - Nível Satisfatório: definição de critérios sociais e ambientais (baseado, por exemplo, em direitos humanos), os quais são considerados na cadeia de suprimentos inteira;

- Relatório de Sustentabilidade - Nível Elementar: questões de sustentabilidade mais relevantes são respeitadas em canais de comunicação corporativos (comunicação de uma via) ou em um relatório anual de sustentabilidade.

4.2 Perfil analítico dos aspectos ecológicos da sustentabilidade corporativa

A figura 4 mostra o nível que a empresa apresenta segundo os aspectos ecológicos da sustentabilidade corporativa. Em seguida, são apresentadas as descrições de cada resultado.

Figura 4: Aspectos ecológicos na sustentabilidade corporativa da empresa de calçados esportivos.



Fonte: Os autores.

- Recursos (materiais, energia) incluindo reciclagem - Nível Elementar: para o uso dos recursos econômicos, critérios técnicos e / ou ambiental e social são considerados. Eficiência dos recursos é medida somente para alguns dos processos de negócios;

- Emissões no ar - Nível Inicial: conformidade com leis e regulamentos no que diz respeito a emissões no ar (ex. BAT);

- Emissões na água - Nível Inicial: conformidade com leis e regulamentos no que diz respeito a emissões na água;

- Emissões no solo - Nível Inicial: conformidade com leis e regulamentos no que diz respeito a emissões no solo;

- Resíduo e resíduos perigosos - Nível Elementar: conformidade com leis e diretrizes no que diz respeito a resíduos perigosos. Definição de metas de redução para a maioria dos fluxos de resíduos;

- Biodiversidade - Nível Inicial: conformidade com leis e diretrizes no que diz respeito à biodiversidade.

- Questões ambientais do produto - Nível Satisfatório: impactos ambientais e sua redução para a maioria dos produtos são identificados.

4.3 Perfil analítico dos aspectos sociais internos da sustentabilidade corporativa

A figura 5 mostra o nível que a empresa apresenta segundo os aspectos sociais internos da sustentabilidade corporativa. Em seguida são apresentadas as descrições de cada resultado.

Figura 5: Aspectos sociais internos na sustentabilidade corporativa da empresa de calçados esportivos.



Fonte: Os autores.

- Governança corporativa - Nível Elementar: estruturas obrigatórias e voluntárias na direção de governança corporativa são focadas;

- Motivação e Incentivo - Nível Inicial: motivação dos colaboradores para atingir as metas colaborativas não é focada ou tem um impacto disfuncional sobre a sustentabilidade;

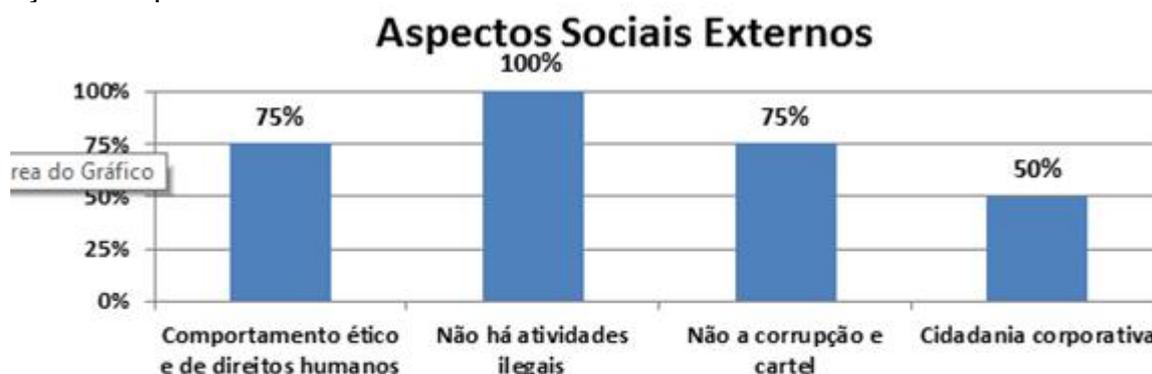
- Saúde e segurança - Nível Elementar: saúde e segurança são respeitadas na medida das obrigações legais. Medidas voltadas a saúde e segurança são fixadas, quando situações de perigo específicos ou acidentes ocorrem. Desenvolvimento é mais de caráter reativo mais do que planejado sistematicamente;

- Desenvolvimento de capital humano - Nível Inicial: nenhuma medida de desenvolvimento de capital humano é proposta considerando a sustentabilidade.

4.4 Perfil analítico dos aspectos sociais externos da sustentabilidade corporativa

A figura 6 mostra o nível que a empresa apresenta segundo os aspectos sociais externos da sustentabilidade corporativa. Em seguida, são apresentadas as descrições de cada resultado.

Figura 6: Aspectos sociais externos na sustentabilidade corporativa da empresa de calçados esportivos.



Fonte: Os autores.

- Comportamento ético e de direitos humanos - Nível Satisfatório: definição de códigos corporativos e estruturas no que diz respeito a comportamento (interno) existe ao longo da organização inteira;

- Não há atividades ilegais - Nível Sofisticado: a organização é conhecida como uma empresa de atividade não ilegal. Mostra credibilidade no que ela oferece e segue estratégias para evitar uso negativo dos seus produtos, baseada na necessidade dos *stakeholders*;

- Não a corrupção e cartel - Nível Satisfatório: impactos no que diz respeito a práticas corruptas são totalmente identificadas e medidas para identificar e evitar são tomadas;

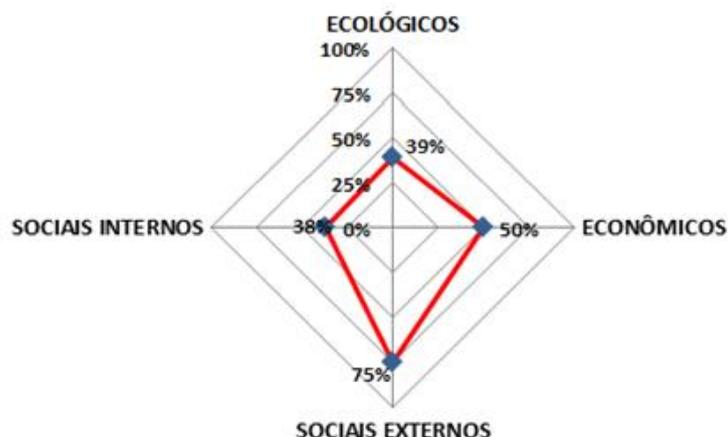
- Cidadania corporativa - Nível Elementar: certos projetos de cidadania corporativa são iniciados ou apoiados (geralmente em termos monetários). A ligação entre projetos de cidadania corporativa e negócios corporativos são raramente dados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Análise de Resultados - Diagnóstico em gráfico radar

Examinando a figura 7, pode-se dimensionar cada aspecto da sustentabilidade corporativa, utilizando o resultado das médias ponderadas de seus pesos, dentro dos dados obtidos categoricamente, nos âmbitos econômicos, ecológicos e sociais internos e externos.

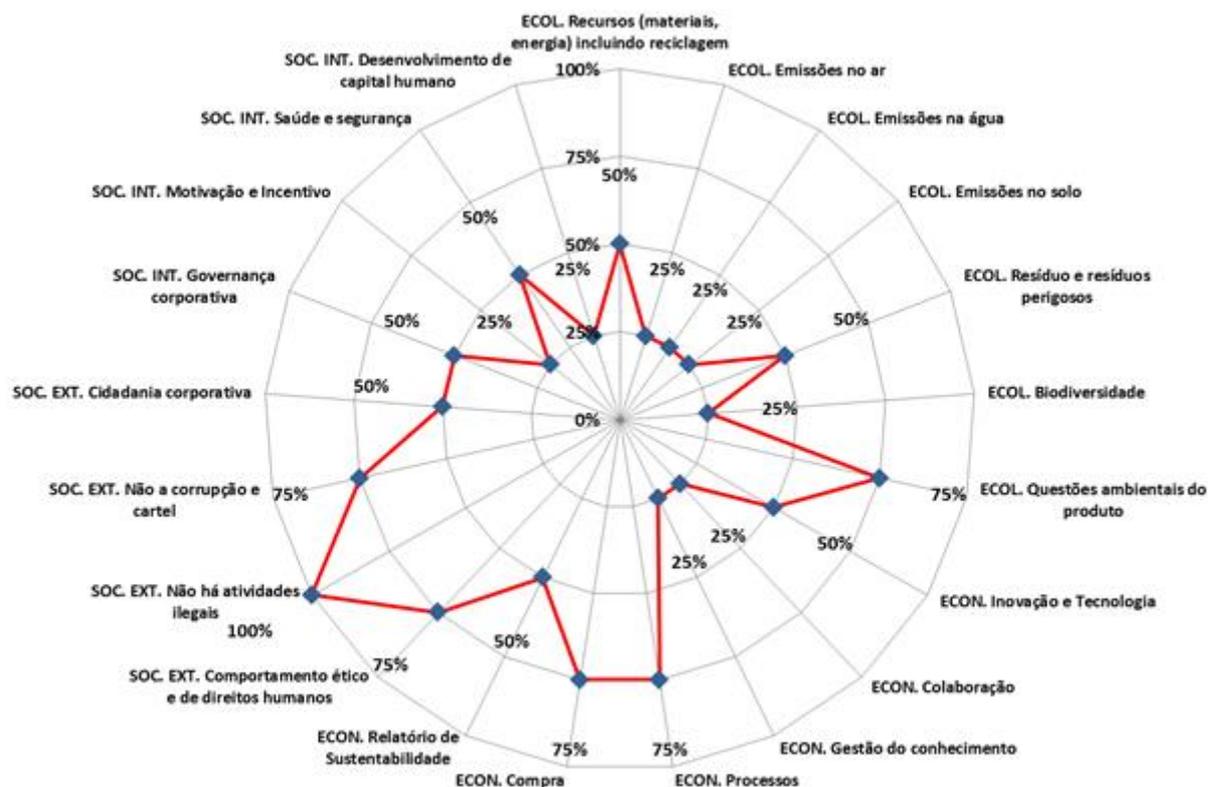
Figura 7: Aspectos da sustentabilidade corporativa na empresa pesquisada e seus níveis de maturidade - Agrupados no gráfico radar



Fonte: Os autores.

A figura 8 adquirida através da plotagem gráfica dos dados exhibe o diagnóstico para os aspectos teóricos apresentados, de modo a discriminar de acordo com as 21 categorias (6 econômicas, 7 ecológicas, 4 sociais internas e 4 sociais externas). Das classificações introduzidas, foram apurados:

Figura 8: Aspectos da sustentabilidade corporativa na empresa pesquisada e seus níveis de maturidade - Gráfico Radar.



Fonte: Os autores.

- Oito aspectos (38%) receberam indicativos no nível de maturidade inicial (2 econômicos, 4 ecológicos e 2 sociais internos);
- Sete aspectos (33%) receberam indicativos no nível de maturidade elementar (2 econômicos, 2 ecológicos, 2 sociais internos e 1 social externo);
- Cinco aspectos (24%) receberam classificação no nível de maturidade Satisfatório (2 econômicos, 1 ecológico e 2 sociais externas);
- Apenas um aspecto (5%) recebeu indicação no nível de maturidade Sofisticado (1 social externo).

Existem várias razões pelas quais a avaliação da sustentabilidade de uma empresa é importante, tanto para as empresas com o objetivo de conduta de negócios sustentáveis e para uma gama de interessados na sustentabilidade de uma empresa. A prática de avaliação de sustentabilidade é influenciada por uma variedade de fatores. Primeiro, a definição de sustentabilidade aplicada pela avaliação do agente ou organização é crucial. Segundo, a capacidade deste agente para reunir formas de informação o caminho da sustentabilidade empresarial é avaliado. Finalmente, o objetivo da avaliação da sustentabilidade corporativa pode

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 7, n. 3, p.777-804, jul/set. 2018.

influenciar a maneira pela qual a avaliação é realizada (SCHNEIDER e MEINS, 2011).

5.2 Análise de Resultados - Descrição Crítica dos Efeitos

Dentro dos resultados obtidos, baseados no perfil da empresa analisada, pode-se dizer que a indústria de calçados no Brasil ainda atravessa por diversos processos de transformação, não no que diz respeito à conscientização ecológica, mas por um conhecimento mais amplo acerca da relação entre a sustentabilidade nos seus aspectos sociais integrais com a rentabilidade comercial em si, uma vez que os impactos ambientais são eminentemente conhecidos, porém não são devidamente estimulados em suas práticas de processamento industrial. Pode-se notar claramente que aspectos sociais externos e questões ambientais inerentes ao produto estão em níveis bastante satisfatórios, enquanto que aspectos processuais de insumos e *commodities* (Emissões no Solo, Ar e Água) ainda se apresentam em níveis iniciais de relevância. O mesmo acontece no que diz respeito à níveis econômicos e sociais nos quesitos de desenvolvimento de capital humano, motivo, incentivo e colaboração social interna, além de investimento na gestão do conhecimento.

De certa forma, poderá se encontrar em grande proporção, empresas com perfis semelhantes, sabendo que aspectos sociais externos (não a corrupção e atividades ilegais), assim como questões ambientais do produto e econômicas de compra e de processos de fabricação são motivadas por leis e regras pertencentes a itens governamentais e de ética na governança corporativa. Por outro lado, desenvolver, incentivar e motivar colaboradores, inclusive gestores em gerar contenções no consumo de resíduos e praticar autogestão nos processos de manufatura e desenvolvimento intelectual, requer uma atenção e foco especial para aprimoramento de programas com a ajuda de profissionais ambientais e de Recursos Humanos em se dedicarem a efetuar treinamentos teóricos e práticos, específicos em cada âmbito relacionado, assim como fazem as grandes corporativas e multinacionais. Todavia, tais ações exigem um investimento relevante em cursos de capacitação e conscientização nas práticas de utilização e processamento que também envolva profissionais, por exemplo, nos setores de engenharia de manufatura e garantia da qualidade. Esses investimentos precisam partir da

vontade, em muitos casos, do gestor administrativo da empresa, responsável pela dinâmica de seus resultados de rentabilidade com a educação coletiva de seus colaboradores. Não obstante, tais práticas ajudam no crescimento ético profissional de seus empregados e podem contribuir diretamente com a satisfação no trabalho dos mesmos, tendo em consideração que empregados bem treinados, se sentem motivados e valorizados por suas respectivas empresas.

6 CONCLUSÕES

Dentro dos efeitos obtidos no estudo de caso aplicado, pode-se constatar que tal procedimento permitiu desenvolver resultados bastante peculiares à indústria calçadista de grande porte. Por analogia, pode-se afirmar que aspectos sociais externos são bastante conhecidos e podendo ser facilmente identificados, portanto sendo executados sem dificuldades. Desta maneira, códigos corporativos dentro de sua estrutura podem detectar comportamentos internos, estratégias para evitar uso negativo dos seus produtos, impactos em relação a práticas corruptas e carteis são denunciados, tomando-se as medidas necessárias e alguns projetos de cidadania corporativa podem ser apoiados.

Percebe-se também, como foi dito anteriormente, que a empresa pesquisada encontra-se em níveis consideráveis de maturidade da sustentabilidade corporativa, estando mais avançada nos aspectos sociais externos, todavia precisando obter maiores melhorias nos aspectos sociais internos. Tais dimensões sociais internas no quesito sustentável, muitas vezes são difíceis de serem alcançadas quando a própria organização não possui uma gestão ambiental bem definida e setorizada de maneira a tratar de metas colaborativas, focadas na preocupação de impactos no meio ambiente, assim como o desenvolvimento de capital humano em prioridade à sustentabilidade. Estima-se que no futuro, as empresas nacionais possam tratar de questões internas, assim como ecológicas, voltadas a organizações menores, sem muita dependência de serviços terceirizados no ramo. É preferível que estas medidas possam ser visíveis para constituir um maior equilíbrio de diagnósticos entre os aspectos gráficos verificados, gerando níveis de maturidade mais refinados.

Pode-se concluir também que tal ferramenta facilita a determinação de escopos em projetos industriais no ramo, assim como o estabelecimento de riscos, através de uma estimativa análoga mais rica e perceptível.

Como proposta de trabalhos futuros, pode-se sugerir a aplicação da mesma metodologia para organizações funcionais que desejem diagnosticar os níveis de sustentabilidade de seus respectivos setores com mais eficiência, sobretudo para evidenciar a importância de projetos ambientais de sustentabilidade, para que sejam postos em maior relevância no mercado e em processos de negócio.

ANALYSIS OF MATURITY OF CORPORATE SUSTAINABILITY IN A FOOTWEAR INDUSTRY

ABSTRACT

Sustainability was only recently identified as a mere cost aggregator for companies, because being sustainable meant having high costs and no return. Currently, companies are striving to configure their products and services to sustainability, aiming at reducing environmental impacts and, thus, raising the awareness of consumers about the importance of sustainable products and services, avoiding the risk of their extinction occurring. The key issues that companies must keep in mind for their growth lies in giving relevance to environmental impacts and social aspects. In this way, the development of productive techniques, corporate strategies, restructuring of the production process, altering the organization's results so as to reduce negative impacts on the environment, become indispensable. The purpose of this paper is to analyze the scenario of a footwear industry regarding the requirements inherent to corporate sustainability, measured according to internal and external social, economic and ecological aspects. These aspects were established according to the evaluation of an industrial manager of the footwear sector, generating data that classify the level of maturity of corporate sustainability, in which aspects of external social orders are in evidence, as a reality in many businesses of the branch of confections. However, from the internal social perspective, the results still require improvements that prioritize more significant effects.

Keywords: Corporate sustainability. Levels of maturity. Corporate citizenship. Industry. Footwear.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Indústrias de Calçados**, 2012. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 10 setembro 2016.

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

ALMEIDA, J. R. de. **Planejamento ambiental: caminho para a participação popular em gestão ambiental para nosso futuro comum: uma necessidade, um desafio.** Rio de Janeiro: Ed. Biblioteca Estácio de Sá, p. 45-128, 1999.

ALVES V. C.; BARBOSA, A. S. e RENOFIO, A. **O Polo Coureiro-Calçadista de Franca-SP: características econômicas e ambientais.** In: **Revista INGEPRO**, p. 81-92 Santa Maria – RS, 2009.

BARROS; ANDRADE; VASCONCELOS e CÂNDIDO. **Sustentabilidade empresarial: um estudo de caso no APL, Campina Grande-PB, 2009. calçadista de Campina Grande – PB.**

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. **Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels.** *Sustainable Development*, v. 18, n. 2, p. 76-89, 2010.

BOUDING, K. E. The economics of the coming spaceship earth. In: JARRETT (Ed.) *Environmental quality in a growing economy.* Baltimore: Johns Hopkins Press, 1966.

CARROLL, A. **A three-dimensional conceptual model of corporate performance.** *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, out, 1979.

CARSON, R. **Silent spring.** 1962. Disponível em: Acesso em: 22 mar. 2009.

Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental

CARVALHO, O.; VIANA, O. **Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará.** *Revista Econômica do Nordeste.* Fortaleza, v. 29, n. 2, abr./jun. 1998.

CAVALCANTI, C. **Política de governo para o desenvolvimento sustentável: uma introdução ao tema e a esta obra coletiva.** In: CAVALCANTI, Clóvis (org.). **Meio ambiente desenvolvimento sustentável e políticas públicas.** São Paulo: Cortez: Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2001.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

DOWBOR, L. **Gestão Social e transformação da sociedade.** In: DOWBOR, L.; KILSZTAJN, S. (org.). *Economia Social no Brasil.* São Paulo: Editora SENAC, 2001.

FRIEDMAN, M. **The Social Responsibility of Business is Increase Its Profits.** *New York Magazine.* New York, n. 33, p. 122-126, set. 1970.

ISENMANN, R.; BEY, C.; WELTER, M. **Online reporting for sustainability issues.** *Business Strategy and the Environment*, v. 16, p. 487-501, 2007. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.597>

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 7, n. 3, p.777-804, jul/set. 2018.

JACQUES, J. J. N. **Estudos de Iniciativas em Desenvolvimento Sustentável de Produtos em Empresas Calçadistas a partir do Conceito Berço ao Berço**. 2011. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. **Performance Pay and Top-Management Incentives**, *Journal of Political Economy*, v. 98, n. 2, pp. 225-264. 1990.

KOLK, A., MAUSER, A. **The Evolution of Environmental Management: From Stage Models to Performance Evaluation**. *Business Strategy and the Environment*, v. 11, n. 1, p. 14-31, 2002.

MALTHUS, T. R. **An essay on the principle of population**. Reprint. Amherst, NY: Prometheus Books, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUELLER, C. C. **Os economistas e as relações entre o sistema económico e o meio ambiente**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Finatec, 2007.

REVISTA JAHU LESTE:
<http://clubeficaz.com.br/clubes/rotaryjahuleste/category/sem-categoria/page/17/>
Julho de 2012.

SECEX, **World Shoe Review**, Elaboração: Bradesco, 2011.

SCHNEIDER, A.; MEINS, E. **Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework**. *Business Strategy and the Environment*, v. 21, n. 4, p. 211-222, 2011.

SCOTTO, G.; CARVALHO, I. C. M.; GUIMARÃES, L. B.; **Desenvolvimento Sustentável**. 6ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SILVA; SOUZA; GUIMARÃES; ALVES, **Análise do Arranjo Físico de uma Empresa Calçadista de Médio Porte: Um Estudo de Caso Belo Horizonte – MG**, 2011.

VIEGAS, C.; FRACASSO, E. M. Capacidade Tecnológica e Gestão de Resíduos em Empresas de Calçados do Vale do Sinos: Estudo de Dois Casos. **Revista Administração Contemporânea**, v.2, n. 2, p. 41-62, Maio/Ago 1998.