



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

NATÁLIA ROLLA DA COSTA

ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM EMPRESAS CALÇADISTAS

Brasília – DF

2022

NATÁLIA ROLLA DA COSTA

**ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM
EMPRESAS CALÇADISTAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dra. Doriana Daroit

Brasília – DF

2022

NATÁLIA ROLLA DA COSTA

**ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM EMPRESAS
CALÇADISTAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Natália Rolla da Costa

Dra., Doriana Daroit
Professora-Orientadora

Dra. Patrícia Guarnieri dos Santos
Professora-Examinadora

Msc., Bárbara de Oliveira Vieira Lima
Professora-Examinadora

Brasília, 26 de setembro de 2022

Dedico este trabalho a minha mãe e a mãe natureza.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Universo e a São Jorge por toda força e determinação. À mulher da minha vida, por todo apoio e inspiração, minha mãe, Rosalina Rolla. Aos meus irmãos, Artur e Júlia, por toda compreensão, e ao meu pai (*in memoriam*). Meus sinceros agradecimentos a minha orientadora Doriana Daroit, pela instrução, dedicação e paciência. e, não menos importante, à Universidade de Brasília, por ter me ensinado e me abraçado.

Seja a mudança que você quer para o mundo
(Mahatma Gandhi)

RESUMO

Mudanças no cenário mundial sempre ocorreram em diversos setores, e hoje, com todo acesso à informação e tecnologia, é possível perceber o quanto sociedade evoluiu e mudou os modos de relacionamento, consumo, produção e comunicação. Ações e práticas organizacionais desenvolvidas a partir do conceito de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), por meio das estratégias organizacionais, são fortes aliadas para alcançar a sustentabilidade nas dimensões social, econômica e ambiental da empresa, além de auxiliar a obter diferencial competitivo no mercado. O setor calçadista apresenta-se como um dos mais poluentes e geradores de resíduos no âmbito industrial. O objetivo deste trabalho é discutir a relação entre sustentabilidade, RSC e estratégia empresarial, de forma a identificar como as empresas calçadistas incorporam esses conceitos em seus negócios, posicionamento de mercado e processos organizacionais. O estudo caracteriza-se como qualitativo do tipo estudo de caso, a coleta de dados ocorreu com entrevistas semiestruturadas que passaram por análise documental de duas empresas do setor. Os resultados demonstram que as organizações que se posicionam no mercado como sustentáveis precisam adequar melhor seus negócios para incorporar a Sustentabilidade Empresarial, além da relevância de relacionar os temas RSC, *Triple Bottom Line* da sustentabilidade e estratégias em conjunto com seus *stakeholders* para alcançar a Sustentabilidade Empresarial. A contribuição desta pesquisa é oferecer informações úteis para as organizações sobre a importância de incorporar a sustentabilidade em suas estratégias e processos.

Palavras-chave: *Triple Bottom Line*. Responsabilidade Social Corporativa. Estratégias.

ABSTRACT

Changes in the world scenario have always occurred in various sectors, and today, with all access to information and technology, it is possible to see how much society has evolved and changed the ways of relationship, consumption, production and communication. Organizational actions and practices developed from the concept of Sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR), through organizational strategies, are strong allies to achieve sustainability in the social, economic and environmental dimensions of the company, in addition to helping to obtain a competitive differential in the Marketplace. The footwear sector presents itself as one of the most polluting and waste generators in the industrial scope. The objective of this work is to discuss the relationship between sustainability, CSR and business strategy, in order to identify how footwear companies incorporate these concepts into their business, market positioning and organizational processes. The study is characterized as a qualitative case study, data collection took place with semi-structured interviews that underwent document analysis of two companies in the sector. The results demonstrate that organizations that position themselves in the market as sustainable need to better adapt their business to incorporate Corporate Sustainability, in addition to the relevance of relating the CSR, Triple Bottom Line themes of sustainability and strategies together with their stakeholders to achieve Corporate Sustainability. The contribution of this research is to provide useful information for organizations on the importance of incorporating sustainability into their strategies and processes.

Keywords: Triple Bottom Line. Corporate Social Responsibility. Organizational Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Panorama Mundial de Calçados	4
Figura 2 – Tripé da Sustentabilidade	10
Figura 3 – Convergência Tripé da Sustentabilidade.....	11
Figura 4 – Empresas Verdes X Empresas Rosas	16
Figura 5 – Estratégias Genéricas de Porter.....	19
Figura 6 – Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa.....	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da Metodologia.....	25
Quadro 2 – Caracterização das Empresas e Participantes.....	27
Quadro 3 – Comparação de Dados entre as Empresas.....	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

AFESU - Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários

EUA – Estados Unidos da América

IGNEA – Empresa IGNEA Geologia e Meio Ambiente

GSE – Gestão Socioambiental Estratégica

LGBTQI+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgênero, *Queer* e outros.

OKR - Objectives and Key Results ou Objetivos e Resultados-Chave

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

TBL – Triple Bottom Line

UN – United Nations

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM EMPRESAS CALÇADISTAS	10
ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM EMPRESAS CALÇADISTAS	11
Natália Rolla da Costa	11
AGRADECIMENTOS	13
RESUMO.....	15
ABSTRACT.....	16
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	17
LISTA DE QUADROS.....	17
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	18
SUMÁRIO	19
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização	3
1.2 Formulação do problema	4
1.3 Objetivo Geral	5
1.4 Objetivos Específicos	5
1.5 Justificativa	5
2 REVISÃO TEÓRICA	7
2.1 Contexto Histórico da Sustentabilidade	7
2.1.1 <i>Triple Bottom Line</i>	10
2.2 A Responsabilidade Social Corporativa.....	13
2.3 Estratégias Competitivas e Gestão Socioambiental Estratégica	18
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1 Classificação da Pesquisa.....	24
3.2 Caracterização das Empresas Investigadas.....	25
3.3 Participantes da pesquisa	26
3.4 Coleta de Dados.....	27
3.5 Análise de Dados	29
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	30
4.1 Identificação das Práticas Sustentáveis	30
4.1.1 <i>Dimensão Ambiental</i>	32
4.1.2 <i>Dimensão Social</i>	34
4.1.3 <i>Dimensão Econômica</i>	37

4.2	Sustentabilidade nos Processos Internos e Externos: Empresas Verdes/ Rosas ...	38
4.3	Posicionamento no Mercado e Responsabilidade Socioambiental: Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa	39
4.4	Sustentabilidade Empresarial e Estratégias Organizacionais	42
5	CONCLUSÕES	44
5.1	Limitações e Contribuições	45
	REFERÊNCIA	47
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada	50

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, apresenta-se uma breve introdução do surgimento de alguns conceitos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, como sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e *Triple Bottom Line*. Nas seções de contextualização e formulação do problema, demonstra-se o motivo da escolha do setor calçadistas e sua relevância para este estudo. Logo após, são apresentados os objetivos gerais e específicos, e por fim, a justificativa e importância dos temas propostos para estudo neste trabalho, como Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa e Estratégia Organizacional.

Mudanças mundiais em diferentes esferas da sociedade, devido a evolução do homem e à globalização, alteraram os modos de relacionamento, consumo, produção, comunicação, valores e hábitos das pessoas. Como resultado, notam-se também alterações e danos ambientais e sociais que são prejudiciais para a geração atual e futura. Para Leff (2013), questões sobre degradação ambiental, ameaças de colapso ecológico e o crescimento da desigualdade social são sinais da crise do mundo globalizado que enfrentamos até hoje. Problemas ambientais como poluição do ar e água, desmatamento, degradação do solo, extinção das espécies, entre outros, impactam na qualidade de vida dos seres humanos e de outros seres vivos. Por fatores como esses, sociedades e empresas vêm percebendo, gradativamente, as mudanças sociais e ambientais causadas pelo uso abusivo dos recursos naturais.

Devido a essas problematizações e mudanças socioambientais, um conceito transdisciplinar e complexo surge: a sustentabilidade. O entendimento de sustentabilidade possui duas origens: a primeira é biológica, referindo-se à habilidade de recuperação e reprodução dos ecossistemas frente às agressões humanas ou catástrofes naturais; e a segunda é econômica, sendo “adjetivo do desenvolvimento, em face da percepção crescente ao longo do século XX de que o padrão de produção e consumo em expansão do mundo, não tem possibilidade de pendurar” (NASCIMENTO, 2012, p.51).

Outro termo que se tornou muito conhecido, sendo essencial para o crescimento econômico social saudável, é o de desenvolvimento sustentável. Essa expressão ficou mundialmente conhecida, principalmente, em 1987, com a publicação do livro *Our Common Future*, mais conhecido como Relatório de *Brundtland*, presidido pela ex-primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland. Tal documento, “constituiu o maior esforço então conhecido para conciliar a preservação do meio ambiente com o desenvolvimento econômico, cujo porto de chegada denominou-se Desenvolvimento Sustentável” (NASCIMENTO, 2012, p.21). O relatório demonstra que o crescimento econômico, os padrões de produção, o consumo

exacerbado dos países do primeiro mundo, e a pobreza dos países subdesenvolvidos, levam à degradação dos recursos naturais e crises ambientais que dificultavam o desenvolvimento igualitário social e ambiental, necessitando, portanto, de uma mudança mundial. Segundo o Relatório *Brundtland* (1987), desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as futuras gerações. Percebe-se que a definição engloba aspectos sociais, econômicos e ambientais, sendo, portanto, essencial uma mudança no comportamento e cultura da sociedade, tendo como base os princípios da sustentabilidade e por meio de um novo paradigma orgânico, holístico e integrador (ALMEIDA, 2002).

A globalização, as conferências ambientais e o acesso à informação ajudaram a difundir a ideia de reformulação dos “papeis dos atores sociais, passando de uma visão tradicional, onde o Estado tinha a responsabilidade exclusiva de promover o bem-estar social, para uma gestão compartilhada entre os atores” (BUSCH; RIBEIRO, 2009, p.2). Dessa forma, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surge, segundo Carroll (1999), com o objetivo de adotar estratégias que levem em consideração não somente a maximização os lucros, mas também os interesses dos *stakeholders* (fornecedores, comunidades, colaboradores, comunidade local e país), sob as perspectivas econômicas, discricionária, ética e legal. Almeida (2002) também cita que a Responsabilidade Social Corporativa tem como compromisso constante dos empresários em acatar um comportamento ético a fim de favorecer, simultaneamente, o crescimento econômico e a qualidade de vida de seus fornecedores, empregados e suas famílias, comunidade local e sociedade.

Frente às mudanças sociais, ambientais e dos consumidores, algumas organizações utilizam-se da Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade para se sobressaírem e se diferenciarem no mercado. Segundo Queiroz et al. (2014), a Responsabilidade Social, é uma estratégia que muitas entidades acatarem para serem visadas, desenvolverem diferenciais competitivos, e incorporar valor em seus negócios. Ou seja, o objetivo é realizar práticas e ações sustentáveis a fim de atingir seu público alvo, fidelizando os clientes e *stakeholders* (NASCIMENTO, 2017; MELLO; MELLO, 2018); além de contribuir para uma sociedade mais sustentável nos âmbitos propostos pelo *Triple Bottom Line*, que une aspectos ambientais, sociais e econômicos na gestão empresarial (ELINGTON, 1998). Entretanto, muitas delas se aproveitam do discurso sustentável em suas estratégias e ações visando somente destaque no mercado e lucro, sem realmente se preocuparem com o desenvolvimento sustentável, usando a sua imagem somente para demonstrar que é ambientalmente correta, sem necessariamente ser. Esse tipo de prática é conhecido como *greenwashing*. Existe também o termo *bluewashing*, que se relaciona com os aspectos sociais, ou seja, “é a prática corporativa na qual a empresa se

autodenomina 'azul', ou seja, socialmente responsável, mas, na verdade, desrespeita os direitos” sociais (WAKAHARA, 2017, p.169). Existe também outro fenômeno denominado *pinkwashing* e ocorre quando as organizações se utilizam de estratégias ou imagens a favor de alguma causa, como por exemplo comunidade LGBTQI+ ou câncer de mama, mas com o objetivo de passar a boa imagem e vender mais produtos, ocultando suas reais práticas (BLACKMER, 2019)

Assim como nos estudos de Claro e Claro (2014), percebe-se uma integração teórica clara entre sustentabilidade, *triple bottom line* e responsabilidade social corporativa. As autoras denominam a combinação desses três componentes de Sustentabilidade Empresarial. Assim, para alcançar a sustentabilidade empresarial é inevitável que os gestores tenham planejamento estratégico que englobe processos, produtos, *stakeholders* e ambiente externo e interno. “Para que as empresas consigam atuar prezando por aspectos socioambientais, é preciso que a sustentabilidade esteja imbricada na estratégia organizacional” (NASCIMENTO, 2017, p.5). Segundo Claro e Claro (2014), os estudos baseados no *triple bottom line* complementam os conceitos de sustentabilidade e RSC, no qual as responsabilidades empresariais se ampliam também para os aspectos social, ambiental e econômico.

Ressalta-se também que a relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional contribui não somente para a conservação socioambiental, mas também na constituição de uma estratégia diferente e vantagem competitiva (NASCIMENTO, 2017). Sendo essencial, portanto, verificar também se as empresas que divulgam valores sustentáveis (sustentabilidade empresarial) os fazem somente por uma estratégia competitiva de diferenciação e fidelização dos clientes, ou se realmente elas possuem estratégias que se conectam com a sustentabilidade empresarial.

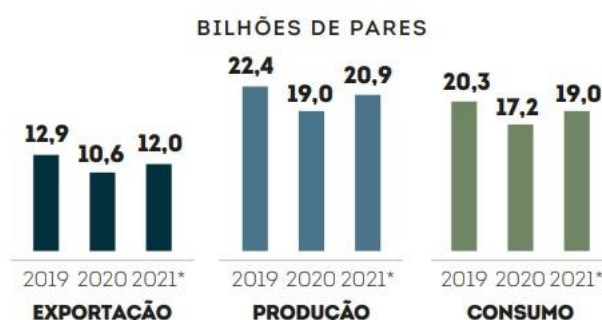
1.1 Contextualização

As indústrias sempre estiveram em meio aos debates socioambientais (ALMEIDA, 2002). As atividades industriais geram impactos financeiros e sociais positivos para um país como geração de renda, empregos e desenvolvimento econômico; contudo, também geram problemas ambientais como aumento da poluição ambiental e contaminação do solo, ar e água (GATELLI, 2010; REIS; FERNANDES, 2021). Segundo Martins et al. (2020) e Soares e Araújo (2016), as indústrias têxtil e de calçados estão entre as maiores consumidoras de água e geradoras de resíduos, impactando o meio ambiente e utilizando de forma excessiva recursos naturais.

O setor escolhido para estudo nesta pesquisa foi o calçadista. Verifica-se pela Figura

1, segundo dados obtidos pela ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), que no ano de 2020, houve uma redução na produção, exportação e consumo mundial, principalmente pela pandemia de Covid-19; porém, "em termos de produção, a recuperação estimada para o ano de 2021 é de 10,1%, totalizando 20,9 bilhões de pares de calçados produzidos" (ABICALÇADOS, 2022, p.7). De acordo com o relatório da ABICALÇADOS (2022), o Brasil produziu cerca de 806,3 milhões de pares em 2021, um crescimento de 9,8%; está na quarta posição entre os principais países consumidores mundiais, e entre os produtores, está na quinta posição. Em 2020, o país possuía mais de 5,4 mil empresas fabricantes concentradas principalmente nos estados de Rio Grande do Sul, São Paulo, Ceará e Bahia (ABICALÇADOS, 2022).

Figura 1. Panorama Mundial de Calçado



Fonte: ABICALÇADOS, 2022.

1.2 Formulação do problema

A fabricação de calçados possui diversas etapas e demanda muitas matérias-primas, gerando em torno de 300 toneladas/dia de resíduos sólidos (SOARES; ARAÚJO, 2016). Um calçado pode conter mais de 40 tipos diferentes de materiais em seu processo de fabricação, como borrachas, plásticos, têxteis, couro, espumas, PVC, dentre outros (REIS; FERNANDES, 2021). Essas informações indicam a relevância das empresas calçadistas na economia e também seus impactos socioambientais.

O ramo de calçados, pelo seu processo de produção, geração de resíduos e uso de materiais (inclusive produtos químicos) pode causar a degradação do meio ambiente, impedindo o desenvolvimento sustentável cooperativo e social das indústrias, organizações e sociedade (GATELLI, 2010; REIS; FERNANDES, 2021). Ou seja, as consequências ambientais e sociais geradas por esse setor, somente no Brasil, são preocupantes. De acordo com Gatelli et al. (2010), Martins et al. (2020) e outros autores, com o rápido desenvolvimento das indústrias e demanda por insumos e matérias-primas, não foram realizados os devidos

cuidados com relação ao meio ambiente, e a consequência disso percebe-se agora: poluição, geração de resíduos e impactos ambientais para a atual e futura gerações.

Encontram-se muitos estudos a respeito do descarte, cadeia produtiva e geração de resíduos industriais no setor calçadista (Gatelli et al. 2010; REIS; FERNANDES, 2021; MARTINS et al. 2020). Diante do exposto, ainda existe um vasto potencial para estudos que investiguem e reflitam sobre as possibilidades estratégicas que aliem operações, sustentabilidade, RSC e posicionamento de mercado nas empresas calçadistas, inclusive para aquelas que se posicionam como sustentáveis. Assim, com base no contextualizado, o questionamento deste trabalho é: como a Sustentabilidade Empresarial é tratada nas estratégias organizacionais de empresas calçadistas que se posicionam no mercado como sustentáveis?

1.3 Objetivo Geral

Analisar as práticas entre sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e estratégias organizacionais em empresas calçadistas da região de São Paulo.

1.4 Objetivos Específicos

- 1) Identificar como as empresas calçadistas incorporam a sustentabilidade nos processos internos e externos da organização.
- 2) Analisar as práticas entre posicionamento sustentável no mercado e as ações de responsabilidade socioambiental das empresas calçadistas
- 3) Verificar se as empresas calçadistas estudadas incorporam a sustentabilidade empresarial nas estratégias de seus negócios.

1.5 Justificativa

Os temas propostos para estudo neste trabalho, como Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa e Estratégia Organizacional podem impactar no nosso sistema econômico, social e ambiental, levando a um futuro mais consciente, e também a um negócio sustentável, transparente e socialmente responsável. Além do mais, “a persistência do modelo de produção e o consumo degrada não apenas a natureza, mas também, e cada vez mais, as condições de vida dos humanos” (NASCIMENTO, 2012, p.58), sendo um risco para o futuro da humanidade.

Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa são peças essenciais nas estratégias das organizações que procuram ter mais consciência e responsabilidade com seus atos de forma a auxiliar no desenvolvimento sustentável dela mesma e da sociedade, preservando o meio ambiente, e também obtendo diferencial competitivo e alavancando seus

resultados (MELLO; MELLO, 2018; NASCIMENTO, 2017)

Nota-se, assim, que os assuntos deste trabalho são relevantes por serem temas atuais que influenciam e influenciarão diferentes instituições em nível econômico, social e ambiental. O presente estudo pode constituir-se como importante principalmente para empresários e acadêmicos, mas também para atores políticos, empresariais, sociais e ambientais; pois eles são *stakeholders* e também sofrem consequências dos impactos econômicos e socioambientais. Propõe-se uma contribuição na área acadêmica demonstrando as relações entre os temas; mas também na área corporativa a fim de refletir como as organizações podem adotar estratégias socioambientais em prol não somente do sucesso financeiro, mas também social e ambiental.

2 REVISÃO TEÓRICA

A seção divide-se em três partes. Na primeira parte, aborda-se o conceito de sustentabilidade e *Triple Botton Line*. Já na segunda, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa é mais aprofundado. E na terceira e última, apresenta-se a respeito das Estratégias Competitivas e a Gestão Socioambiental Estratégica.

2.1 Contexto Histórico da Sustentabilidade

A expressão sustentabilidade engloba também outros termos como sustentabilidade econômica, *marketing* sustentável, desenvolvimento sustentável (COELHO et al. 2020). A sustentabilidade é um conceito conhecido e usado mundialmente nos dias de hoje em vários âmbitos da sociedade e a cada dia ganha mais espaço nas ações empresariais e políticas (PAZ; KIPPER, 2016; NASCIMENTO, 2012).

Os problemas ambientais do século passado não eram tratados com tanta importância e quando ocorria algo que gerasse algum impacto, era entendido no âmbito regional e local da comunidade, e, portanto, assuntos ambientais eram tratados pelas pessoas mais próximas ao problema, sem muita preocupação ou senso de urgência; ou seja, não havia emergência com assuntos ambientais no âmbito internacional, fora da população local (NASCIMENTO, 2012). O panorama começa a mudar a partir da segunda metade do século XX. Segundo Nascimento (2012), com o desenvolvimento acelerado populacional e econômico, ficou mais claro que a degradação ambiental não se limitava a uma região, podendo impactar diferentes países por uma mesma situação ambiental ou catástrofe.

Desta forma, problemas ambientais como contaminações da água ou do ar, assolamento das florestas, e a escassez de recursos naturais, tornaram-se assuntos de interesse e nível mundial (FEIL; SCHREIBER, 2017). A partir disso, congressos, estudos, relatórios e conferências mundiais começaram a surgir nos debates políticos e acadêmicos. Leff (2013) afirma que somente a partir da década de 1950, as sociedades mundiais perceberam a existência de uma ameaça ambiental global: a poluição nuclear, que por meio das chuvas radioativas alertaram os países para as questões ambientais em nível global. Segundo Almeida (2002), no final da década de 1970, a ciência já estudava e destacava problemas como aquecimento global, destruição da camada de ozônio, desertificação e chuva ácida.

De acordo com Feil e Schreiber (2017), os primeiros textos que apresentaram o termo ‘sustentável’ foram os livros: *Sylvicultura Oeconomica oder Anweisung zur wilden Baumzucht* de Hans Carl Von Carlowitz, publicado em 1713 na Alemanha, que relatava a rápida devastação das florestas europeias; e *Silent Spring* da bióloga americana Rachel Carson, de 1962, que traz

reflexões sobre a degradação do solo, água, ar, vida humana, animal e vegetal com uso de pesticidas e inseticidas químicos. Este último livro, trouxe um novo entendimento sobre a crise ambiental que a sociedade enfrentava, tocando a imprensa e o governo (NASCIMENTO, 2012).

De maneira geral, não existe uma única definição a respeito de sustentabilidade, porém, sabe-se que a ideia é efeito de uma crise ambiental global, em meados de 1950 (NASCIMENTO, 2012). Segundo os estudos de Feil e Schreiber (2017), existe uma aceitação, pela maioria dos estudiosos, com características gerais que definem o termo sustentabilidade: a busca por uma relação de harmonia entre o ser humano e meio ambiente, entendendo as dinâmicas de convívio entre as diferentes partes, e visando o bem-estar humano a longo prazo de acordo com a gestão ambiental e humana das sociedades.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (CNUMA ou Conferência de Estocolmo), em 1972, realizada na cidade de Estocolmo, foi um dos principais encontros internacionais por se tratar do primeiro com representantes de mais de 110 países a fim de discutir as questões ambientais em nível global (NASCIMENTO, 2012; FEIL; SCHREIBER, 2017). Nesta reunião (CNUMA), “centrava-se na ideia de sustentabilidade e demonstrava que seria possível alcançar o crescimento econômico e industrial sem agredir o meio ambiente” (FEIL; SCHREIBER, 2017, p.670). Contudo, conforme Nascimento (2012), houve uma divergência de interesses, uma vez que os países desenvolvidos defendiam a discussão da defesa do meio ambiente como tema central da Conferência, enquanto e os subdesenvolvidos defendiam o combate à pobreza, receosos com possíveis restrições às exportações de produtos primários.

Ficava claro a necessidade de ampliar as discussões ambientais no âmbito externo. Almeida (2002) afirma que o surgimento de um novo padrão, com suas críticas ao modelo atual de consumo e produção, contribuiu para o surgimento e desenvolvimento de novas organizações no panorama mundial como organizações não governamentais, Fundo Mundial de Vida Selvagem (*World Wide Fund for Nature - WWF*), ONG's como o *Greenpeace* e a UICN (União Internacional para a Conservação da Natureza). Estes novos grupos ajudaram ainda mais nos debates ambientais.

Percebe-se que este foi um momento onde as questões ambientais se estenderam para as sociais e econômicas, não se restringindo somente aos recursos naturais. Isso é afirmado quando Almeida (2002) escreve sobre o meio ambiente e suas características essenciais como complexo, orgânico e integrador; ou seja, é o produto de todas as relações das partes que o compõe e por isso, deve ser tratado em diversas dimensões (sociais, culturais, políticas e econômicas). A partir desses debates, popularizou-se a definição de Desenvolvimento

Sustentável, citado no Relatório de *Brundtland*, em 1987. Porém, um outro fator importante de tal documento é que ele aborda justiça social e ambiental, sinalizando um novo momento para consciência ambiental (ALMEIDA, 2002). Além do mais, quando o termo Desenvolvimento Sustentável é descrito, “entende-se que não apresenta uma solução por meio de uma ‘receita mágica’ para salvar o meio ambiente da degradação e escassez, mas sugere uma mudança no comportamento da humanidade” (FEIL; SCHREIBER, 2017).

Logo após este marco do desenvolvimento sustentável, houve a indicação de novas reuniões para criar uma agenda internacional de cooperação. Por consequência, houve a Conferência Rio-92 ou Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), em 1992, com a criação da Agenda 21, plano de ação produzido como instrumento de planejamento visando o desenvolvimento sustentável das sociedades; e também com a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento, um documento promovendo o desenvolvimento sustentável por meio de princípios básicos (UN, 1992).

Outro momento importante foi a Rio +10, em Joanesburgo, na África do Sul, em 2002, onde centrou-se no tema da pobreza e definiu o conceito de *Triple Bottom Line* como os três pilares básicos da sustentabilidade: social, ambiental e econômico. Oliveira et al. (2012) afirmam que este conceito conseguiu destaque porque criava um modelo que definia de forma mais clara as discussões ambientais da época, tornando-a mais atraente para adesão. De acordo com Nascimento (2012), depois, em 2012, após 20 anos da Rio-92, aconteceu a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (CNUDS), ou Rio +20, com o objetivo de renovar os compromissos políticos com o desenvolvimento sustentável. Segundo Feil e Schreiber (2017) ambas as conferências dos anos de 2002 e 2012 focaram em fortalecer as pautas e os envoltivos aderidos frente a questão da sustentabilidade por organizações públicas e privadas, com um direcionamento orientado pelas questões da pobreza, crescimento e desenvolvimento econômico, e justiça social.

No decorrer desta trajetória houve também outras ocasiões como: a criação, em 1988, do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC); o Protocolo de Quioto, em 1997; em 2015, destacam-se a Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas (COP 21), em Paris, em 2015; e a divulgação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS (UN, 2015). Nota-se que os principais congressos, publicações e eventos internacionais, além de implementações e metas como os ODS e a Agenda 2030, por exemplo; difundiram e influenciaram a prática da sustentabilidade e, conseqüentemente, do desenvolvimento sustentável, como pontos essenciais para o nosso futuro. Nascimento (2012) ressalva que a noção de integralidade está conectada com a sustentabilidade, conciliando a preservação do

meio ambiente, noção de justiça social e valores éticos com o desenvolvimento econômico.

2.1.1 *Triple Bottom Line*

Dentro dos debates sobre sustentabilidade, o conceito de *Triple Bottom Line - TBL* (Tripé da Sustentabilidade ou Três Pilares da Sustentabilidade – Figura 2) será referência neste trabalho, pois fomenta outros assuntos como a Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade Empresarial e Estratégias Organizacionais. As três dimensões do *TBL* são: econômico, social e ambiental, conforme demonstra Figura 2.

De acordo com Elkington (1998), o termo *Triple Bottom Line* foi criado para ajudar as empresas no desenvolvimento sustentável de forma mais prática, por meio da correlação entre o crescimento econômico, equidade social e proteção ambiental em suas operações. A dimensão ambiental relaciona-se com a produção e consumo consciente, ou seja, utilizar os recursos naturais sem comprometê-los permanentemente (OLIVEIRA et al. 2012). A econômica, relaciona-se com a ecoeficiência que pressupõe eficiência nos processos de produção e consumo com economia dos recursos naturais, além de constante inovação (NASCIMENTO, 2012). Já a social se atenta para que todos os cidadãos tenham o mínimo para uma vida digna, ou seja, “erradicar a pobreza e definir o padrão de desigualdade aceitável, delimitando limites mínimos e máximos de acesso a bens materiais” (NASCIMENTO, 2012, p. 56).

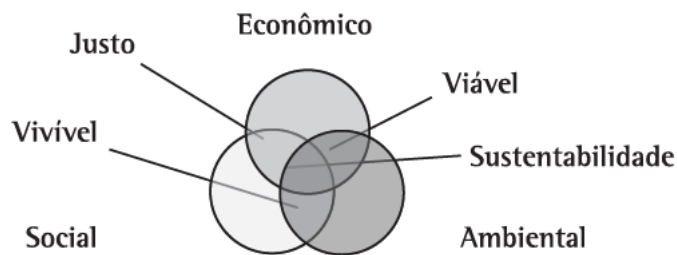
Figura 2. Tripé da Sustentabilidade



Fonte: ÍGNEA, 2021.

Oliveira et al. (2012, p. 73) apresentam uma nova relação entre essas dimensões, no qual os pilares ambiental, econômico e social “se relacionam de tal forma que a intersecção entre dois pilares resulta em viável, justo e vivível, e dos três, resultaria no alcance da sustentabilidade”. A Figura 3 demonstra melhor as relações.

Figura 3. Convergências Tripé da Sustentabilidade



Fonte: Oliveira et al (2012, p.73)

Segundo Coelho et al. (2020, p. 350) “esses pilares estabelecem uma correlação na forma de ecoeficiência, nas práticas de comércio justas e de inserção social e na justiça ambiental”. Contudo, outras dimensões como política, poder e cultura, também foram citadas como essenciais para a sustentabilidade por outros autores. Nascimento (2012) e Oliveira et al. (2012) trazem o pilar cultural como parte do *Triple Bottom Line*, uma vez que ela é parte essencial para uma mudança nos hábitos, comportamentos e valores das empresas e sociedade.

Conforme Almeida (2002), a base para a sustentabilidade e o seu desenvolvimento:

É um sistema de mercados abertos e competitivos em que os preços refletem com transparência os custos, incluindo os ambientais [...] exige uma combinação equilibrada de dos mecanismos de comando-e-controle, auto regulação e instrumentos de mercado (ALMEIDA, 2002, p. 79).

Segundo o autor, comando-e-controle são as regras governamentais que vão auxiliar na definição de padrões e também no controle de poluentes, rejeitos e áreas protegidas; a auto regulação vêm das próprias empresas que buscam melhorar seus desempenhos e regularem seus processos de forma mais sustentáveis; já os instrumentos de mercado englobam taxas, impostos e multas sobre ilegalidades ambientais ou que desestimulam o desenvolvimento sustentável (DS). Percebe-se, portanto, que práticas sustentáveis mudam a depender de onde a empresa está inserida, uma vez que variáveis governamentais, culturais, ambientais e econômicas da região podem influenciar para um melhor desenvolvimento (ou não) da sustentabilidade dentro das empresas e de acordo com as estratégias definidas (NASCIMENTO, 2012).

Diante de novos conceitos e constantes transformações, incluindo aspectos como a globalização e o acesso à internet com maior alcance de usuários e consumidores; as diferentes instituições inseridas na sociedade começaram a perceber e a prestar mais atenção sobre as questões ambientais, práticas de produção e consumo. Empresas passaram a ser pressionadas e cobradas quanto a suas ações e agressões socioambiental, e por isso começaram uma mudança organizacional a fim de atenuar seus impactos negativos (MELLO; MELLO, 2018).

O desenvolvimento da sustentabilidade surge como preocupação organizacional, mas também como uma chance de diferencial competitivo (COELHO et al. 2020). Além do mais,

conforme afirmam Oliveira et al. (2012, p.71), “o crescente número de leis e regulamentações, criadas nos últimos anos, faz com que as questões sustentáveis se tornem praticamente obrigatórias para essas organizações”.

Autores como Paz e Kipper (2016) e Almeida (2002) demonstram que a implementação de ações sustentáveis nas empresas é benéfica nos âmbitos econômicos, sociais e ambientais. Destacam-se benefícios como: entrada de novos consumidores mais conscientes ambientalmente, constantes mudanças em seus processos e produtos em prol do meio ambiente impactando no setor de inovação e tecnologia, credibilidade e imagem da marca, influência na preservação dos recursos naturais.

A relevância da sustentabilidade traz reflexos nas organizações como “melhor desempenho financeiro, estímulo à inovação, à melhoria na gestão e no envolvimento dos *stakeholders* em seus processos” (PAZ; KIPPER, 2016, p. 85). Percebe-se, portanto, que a prática da sustentabilidade e desenvolvimento sustentável possuem destaques, na atualidade, pela sua relevância social, ambiental, financeira e também como diferencial competitivo.

A aplicação da sustentabilidade depende de diversas variáveis que devem ser levadas em consideração pelos gestores e entidades que querem inserir práticas sustentáveis em suas rotinas. Segundo Almeida (2002, p.62) “o mundo agora é tripolar: governo, sociedade, empresa. E a gestão ambiental, tarefa de todos, evolui para algo mais profundo e mais amplo, que é a gestão da sustentabilidade”. Aspectos como política e padrões de consumo e produção (advindos da cultura), por exemplo, impactam no DS uma vez que influenciam nas decisões e processos onde a empresa está inserida. São essenciais soluções advindas de organizações políticas e econômicas, ações empresariais e individuais, e também das instituições que lutam pelas causas ambientais e sociais (COELHO et al. 2020).

É importante ressaltar que a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável possuem conflitos e dificuldades. Segundo Leff (2013, p.45) “o discurso e as políticas de sustentabilidade estão abrindo um campo heterogêneo de perspectivas alternativas, marcado pelo conflito de interesses em torno da apropriação da natureza”.

Apesar de todo crescimento de práticas sustentáveis em muitos âmbitos da sociedade, “foi necessário um estabelecimento de um padrão que tornasse a discussão mais clara e alcançável” (COELHO, 2020, p; 350). Uma das formas de tornar a discussão da sustentabilidade mais afeita à sustentabilidade empresarial é por meio do desenvolvimento e inter-relacionamento das dimensões do TBL, buscando alcançar um negócio mais sustentável e eficiente, impactando e influenciando os diferentes atores que fazem parte de seus processos. Ou seja, as práticas do TBL, o qual tem como base a própria sustentabilidade, expressa-se em

um sentido mais integrado e acessível para que as empresas alcancem a sustentabilidade empresarial.

2.2 A Responsabilidade Social Corporativa

As transformações sócio-políticas e ambientais revelam uma necessidade de adaptação pelas organizações, em especial as empresas “uma vez que elas, historicamente consideradas principais responsáveis pela degradação ambiental, necessitam se transformar em agentes de alteração desse quadro” (STEAD; STEAD, 1996, apud DUARTE, 2007, p.285). Como as relações empresariais reverberam e têm efeito no todo, é necessário redefinir suas ações e planejamentos para o novo pensamento da sustentabilidade: participativo, holístico e ético (PAZ; KIPPER, 2016). Ou seja, é necessário englobar todos os *stakeholders* e entidades públicas e privadas para que, em conjunto, consigam alcançar seus objetivos estratégicos e melhorar resultados não somente empresariais, como também nas diversas esferas da sociedade.

Além disso, com as alterações sociais e as degradações dos recursos naturais que vêm ocorrendo ao longo dos anos, impactando no futuro e qualidade de vida da sociedade, as empresas começam a perceber uma pressão externa social e ambiental de seus consumidores por uma conscientização organizacional coletiva. A globalização econômica em conjunto com as mudanças socioambientais está alterando os hábitos tradicionais de produção e uso de bens e serviços (LEFF, 2013). As sucessivas mudanças que vêm ocorrendo de forma acelerada por práticas dos próprios mercados e pelas empresas, afligiram consumidores que passaram a exigir atitudes diferentes das instituições e de seus gestores por meio da sustentabilidade e responsabilidade social (MELLO; MELLO, 2018).

De acordo com Melo Neto e Brennand (2004), já não é suficiente pagar impostos, ser anticorrupção, ter qualidade de vida no trabalho, respeitar seus próprios valores e colaboradores, inovar de forma limpa e gerar empregos; é essencial assumir condutas éticas e contribuir para uma melhor sociedade. Assim, diante de toda a preocupação sustentável e os desastres ambientais, as organizações deveriam aceitar a dimensão ambiental como componente essencial para o seu sucesso e desenvolvimento (BUCHHOLZ, 1998 apud JABBOR; SANTOS, 2007; NASCIMENTO, 2012). Percebe-se uma mudança não somente no âmbito empresarial, mas também no social e ambiental, uma vez que os próprios consumidores mudaram seus hábitos de consumo e cobram melhores ações das organizações.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surge como alternativa para implementar a prática da sustentabilidade e reestruturar as estratégias para com práticas sociais

responsáveis dentro das organizações. Melo Neto e Brennand (2004) trazem a definição de Responsabilidade Social e a definem como muito ampla e diversa, podendo abarcar diferentes conceitos como: responsabilidade social, cidadania corporativa, responsabilidade ética, responsabilidade social corporativa, responsabilidade social pública, responsabilidade individual dos cidadãos, entre outros. A definição que melhor resume o conceito é:

A Responsabilidade Social é uma atividade favorável ao desenvolvimento sustentável, à qualidade de vida no trabalho e na sociedade, ao respeito às minorias e aos mais necessitados, à igualdade de oportunidades, à justiça comum e ao fomento da cidadania e respeito aos princípios e valores éticos e morais (MELO NETO; BRENNAND, 2004, p.7).

Vale ressaltar que a RSC está inserida dentro da Responsabilidade Social, pois consoante ao que Melo Neto e Brennand (2004, p. 9) discorrem, “cada esfera de atuação da empresa e cada relacionamento que ela mantém com seus diversos públicos têm a sua dimensão de Responsabilidade Social”. A RSC engloba os aspectos sociais, ambientais e culturais da empresa, por meio de ações e práticas que geram valor e bons impactos para os *stakeholders* (RIVERA; PEREZ, 2019). Uma empresa socialmente responsável é aquela que exerce seus deveres para com seus colaboradores e governo, e também age como agente do desenvolvimento sustentável, incentivando a cidadania, desenvolvimento e qualidade de vida nos âmbitos individual e coletivo, dentro das comunidades e sociedades nas quais as empresas possuem elos (MELLO; MELLO, 2018). Conforme Almeida (2002, p. 137), a RSC é um compromisso permanente que os empresários e gestores possuem em “adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e sociedade”.

De acordo com Melo Neto e Froes (2004), as empresas que aderem à RSC, além de ganhar destaque no mercado pelas suas atitudes no âmbito cultural, político, econômico e social; tornam-se agentes cidadãos de mudanças difundindo práticas e valores que ajudam no compromisso de restaurar valores sociais como: igualdade, democracia e qualidade de vida da sociedade. Existem também benefícios organizacionais como: mantém a reputação da empresa, propicia acesso mais fácil às tecnologias e obtenção de créditos, ajuda no alinhamento das metas e estratégias da empresa, reduz riscos e conflitos por meio da transparência, facilita a aquisição de licenças (ALMEIDA, 2002).

Ainda segundo os autores Melo Neto e Froes (2004) e Melo Neto e Brennand (2004), existem algumas características que definem as políticas e ações de RSC, destacam-se: atuação em parceria com governo e demais entidades; investimentos nas áreas sociais; criação de empregos; pagamentos de impostos; determinação de padrões éticos mais elevados, promoção

da educação e engajamento dos colaboradores e comunidade; adesão da gestão socialmente responsável de forma consistente em todas as suas áreas; alto investimento em ações sociais (independente das vantagens fiscais); valores, princípios e estratégias condizentes com suas práticas empresariais socialmente responsáveis; transparência em seus processos e finanças.

O conceito de RSC se preocupa com problemas e dimensões nas áreas sociais, ambientais e econômicas. Estas áreas também estão englobadas no Tripé da Sustentabilidade. Portanto, percebe-se que ambos os conceitos de RSC e *TBL* se complementam e devem ser tratados em conjunto dentro de diferentes esferas organizacionais. Muitas empresas focam em ações sociais na área de saúde e educação, contudo, ser socialmente responsável também engloba aspectos ambientais e de diversidade, dado que aquilo que define a relevância do problema social é a consequência de sua ocorrência, número de pessoas atingidas, local do problema, tipo do segmento populacional atingido (MELO NETO; BRENNAND, 2004).

A RSC, prezando pela qualidade e desenvolvimento de seus *stakeholders*, pode se beneficiar da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável por meio de estratégias para alcançar essas práticas de maneira mais eficiente. Isso se confirma quando Melo Neto e Brennand (2004) dizem que a sustentabilidade é a peça-chave para análise, planejamento e implementação de ações e projetos sociais e ambientais. Além do mais, eles trazem a definição da Sustentabilidade Integrada como aquela que abrange os valores e princípios das responsabilidades sociais, ambientais e gerenciais; em uma conjunção da ética ambiental e social, e com adoção de práticas ambientais que sucedem em benefícios sociais.

As organizações estão cada dia mais atentas para as realidades comerciais e sociais e percebem a necessidade de desenhar suas ações e estratégias de acordo com as práticas da RSC, além do mais, “ao adotar práticas de RSC, a empresa não apenas reforça o ato de fazer bem a coisa certa, mas também fazer o melhor, para ter um efeito positivo sobre os *stakeholders* mais importantes: seus consumidores” (RIVERA; PEREZ, 2019, p. 396).

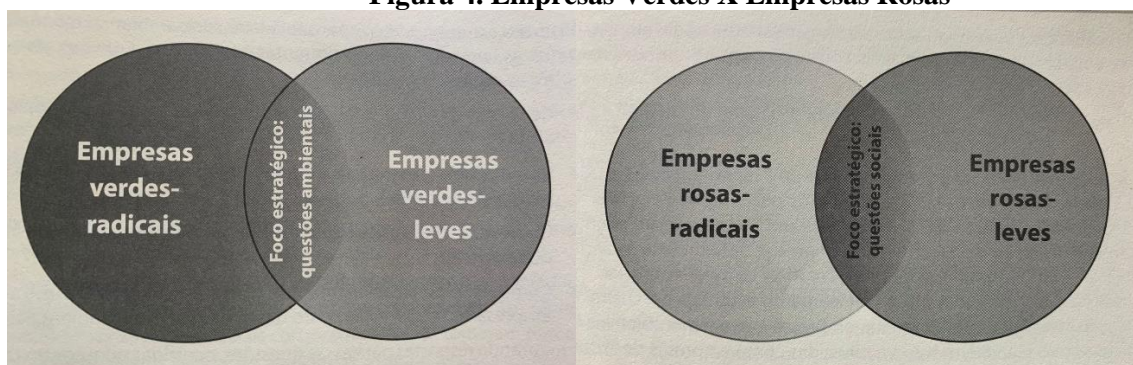
É importante destacar que os *stakeholders* são partes essenciais para o desenvolvimento da RSC dentro das empresas. Segundo Almeida (2002), as empresas devem prestar atenção às expectativas e opiniões de todas as partes que a compõem (*stakeholders*), como consumidores, comunidade, fornecedores, colaboradores, e outras instituições e empresas. É a partir de um relacionamento colaborativo entre os mesmos, que o desenvolvimento da sustentabilidade integrada pode ocorrer de forma mais efetiva e sistêmica. A relação com os *stakeholders* “é feita de forma integrada, de maneira que as ações e decisões a serem tomadas e implementadas pela empresa são analisadas com base no impacto em todos os *stakeholders*” (MELO NETO; FROES, 2011, p. 107).

Portanto, levando em consideração as definições citadas anteriormente de RSC, prezando pelo compromisso ético e social em seus processos e gestão, fica claro que a sustentabilidade está conectada com a RSC. Ora, se a sustentabilidade integra o equilíbrio e integração entre justiça social e valores éticos para a atual e futura gerações (NASCIMENTO, 2012), e a RSC envolve práticas e ações em prol do bem estar de seus *stakeholders* e comunidade, assumindo um comportamento ético e contribuindo para um desenvolvimento sustentável (MELO NETO; BENNAND 2004), fica clara a conexão entre os dois conceitos. Os autores Melo Neto e Froes (2011) trazem um novo conceito englobando os aspectos de Desenvolvimento Sustentável e RSC: a Responsabilidade Socioambiental Sustentável:

As questões sociais e ambientais estão representadas de forma explícita, e a econômica, de forma implícita, demonstrada pela sustentabilidade. Portanto, uma empresa, social e ambientalmente responsável, se caracteriza pela grande ênfase que atribui a essas questões em seus processos de gestão e ações de investimento e sempre de forma sustentável, de tal forma que a sua sobrevivência econômico-financeira esteja sempre em primeiro lugar. (MELO NETO; FROES, 2011, p.4)

Os mesmos autores analisam estrategicamente as ações das empresas que focam nas questões ambientais como “verdes” e sociais como “rosas”, conforme ilustrador na Figura 4. Para Melo Neto e Froes (2011), as empresas “verdes-radicaais” são aquelas que englobam as questões ambientais em seus processos, produtos, sistemas e gestão. As “verdes-leves” são as que mais predominam no mercado, uma vez que se distinguem-se somente por seus produtos ou uso de tecnologia verde, sem olhar necessariamente para a totalidade do negócio. Por outro lado, as empresas “rosas-radicaais” são as que focam no âmbito social interno e externo; e as “rosas-leves” priorizam somente questões sociais internas em uma emergência. Essa comparação não é inflexível, uma vez que existem organizações verde-rosas/rosas-verdes, no qual focam em assuntos tanto ambientais quanto sociais.

Figura 4. Empresas Verdes X Empresas Rosas



MELO NETO; FROES (2011, p.14)

Hoje, as organizações percebem a Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade não somente como um ponto de preocupação para seu próprio

desenvolvimento, mas também como uma oportunidade de diferencial competitivo (COELHO et al. 2020). Este diferencial competitivo pode ocorrer, por exemplo, por meio do *marketing* e divulgação da imagem da empresa por meio de suas ações socioambientais. A RSC, entendida como os compromissos éticos, legais, econômicos, sociais e facultativos que as empresas assumem perante seus *stakeholders*, pode também ser benéfica para a empresa quando é usada como instrumento de *marketing* a fim de diferenciar seu próprio posicionamento, estimulando novos negócios; além do mais, as práticas de RSC melhoram as vendas, aumenta o valor e a imagem da empresa para um ambiente atrativo para se trabalhar e investir, e fideliza os consumidores (RIVERA; PEREZ, 2019).

Contudo, vale ressaltar também as dificuldades perante à RSC, uma vez que muitas empresas utilizam destas definições para incorporar estratégias e ações sustentáveis somente para a boa imagem da empresa ou benefícios fiscais. “A responsabilidade social das organizações não pode ser reduzida a mais uma inovadora ferramenta de *marketing*, mas ser ampliada para um novo modelo de comportamento de gestão de negócio” (MELLO; MELLO, 2018, p.82). De acordo com Queiroz et al. (2014, p.1), “a responsabilidade social é uma estratégia que muitas empresas adotam para se destacarem no mercado [...] para alavancar seus negócios, agregar valor pela inovação e tornar-se referência”. Elas divulgam suas ações e valores em mídias sociais, embalagens, produtos e relatórios.

Outros autores como Melo Neto e Froes (2004) destacam dificuldades na gestão da Responsabilidade Social Corporativa como: identificação dos problemas sociais, aplicação de metodologias mais ágeis, busca de parceiros, identificar quais as oportunidades para as ações. Percebe-se que são diversos os desafios a serem enfrentados pelas organizações ao implementar ações de responsabilidade social ou ambiental. Segundo Rivera e Perez (2019, p. 398), uma empresa aderindo a RSC altera a estrutura comum de referência de maximização de lucro, usada na avaliação comportamental da empresa, tentando demonstrar “uma personalidade caracterizada, em certa medida, por valores altruísticos”. Valores estes que muitas vezes podem ser verdadeiros e impactar de forma positiva na comunidade e no meio ambiente.

A Sustentabilidade Empresarial, conforme definida por Claro e Claro (2014), englobando as definições de sustentabilidade, *triple bottom line* e responsabilidade social corporativa, torna-se fundamental para a melhor integração entre as diferentes áreas e definição de estratégias. Ou seja, as práticas da sustentabilidade empresarial irão abranger, necessariamente, benefícios econômicos, ambientais e sociais. “Uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares da sustentabilidade”

(HART; MILSTEIN, 2004 apud CLARO; CLARO, 2014, p. 293). De acordo com Mello e Mello (2018), a RSC como prática de gestão precisa estar incorporada nas estratégias da empresa com ações, projetos e objetivos determinados de forma clara e que sejam regularmente medidos e avaliados.

Contudo, como um dos grandes desafios tanto da sustentabilidade, quanto da RSC, é “torná-la parte da cultura empresarial e do modelo de gestão estratégica da empresa, fazendo parte do processo de gestão, suas crenças, valores e princípios” (MELLO; MELLO, 2018, p.82), a estratégia organizacional pode ser um importante aliado para o alcance da sustentabilidade empresarial e na concretização de objetivos estratégicos por meio da Gestão Socioambiental Estratégica como veremos a seguir.

2.3 Estratégias Competitivas e Gestão Socioambiental Estratégica

A estratégia é uma ferramenta fundamental para o alcance de metas e objetivos das organizações, principalmente aquelas que procuram um desenvolvimento mais sustentável ou destaque no mercado. “A palavra estratégia, conhecida e usada há centenas de anos, hoje é entendida como o ponto alto da atividade dos executivos” (MELLO; MELLO, 2018, p.83). O termo em si não possui uma única definição. Conforme Mintzberg et al. (2010) exemplificam, vários pesquisadores e autores usam estratégia de diferentes formas e por isso é difícil estabelecer somente um significado. Estratégia empresarial, competitiva, socioambiental, de crescimento, econômica, entre outros, são exemplos dos diversos tipos que existem. Uma das definições da estratégia, de forma simples e geral, seria:

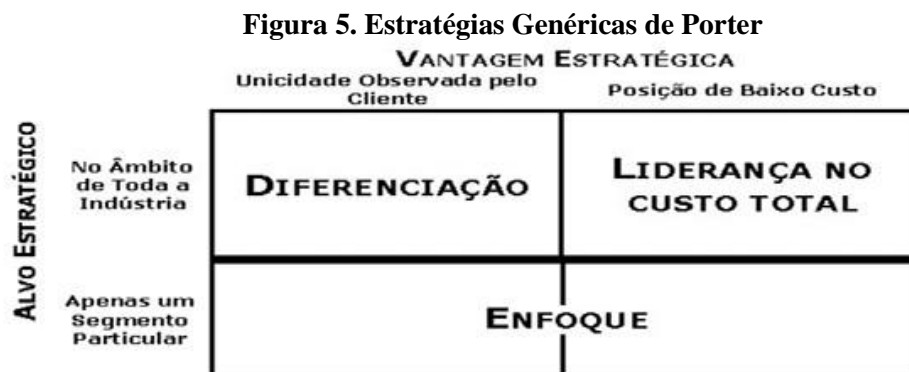
Estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders* (JOHNSON et al. 2011, p.25).

Porter (1999; 2004) afirma que estratégia é quando a empresa consegue criar uma posição exclusiva e diferenciada, desenvolvendo defesas em oposição às forças competitivas ou encontrando um diferencial competitivo que a destaque, alcançando a vantagem competitiva. Percebe-se que as estratégias são essenciais para que a empresa alcance a eficiência em práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, mas também para maximizar seus lucros e atender as necessidades dos *stakeholders*. Assim, diante das mudanças de consumo e impactos socioambientais decorrentes da globalização, “surge uma tendência de integração das ações e práticas de sustentabilidade e estratégia organizacional” (NASCIMENTO, 2017, p. 2).

Neste contexto, devido às altas exigências socioambientais e dos consumidores, a vantagem competitiva torna-se essencial para alcançar valor superior para se diferenciar dos

concorrentes. Nascimento (2017) corrobora os estudos de Porter (2004, 1999) ao afirmar que as organizações precisam ser competitivas a fim de superar outras empresas do mesmo ramo, atingindo maior visibilidade e aprovação dos consumidores, por meio do planejamento estratégico. “A vantagem competitiva foca a importância da diferenciação para que os produtos ou serviços se sobressaiam em comparação aos ofertados pelos concorrentes” (NASCIMENTO, 2017, p. 4).

Segundo Porter (2004, 1999), existem três estratégias competitivas genéricas que auxiliam na vantagem competitiva: custo, diferenciação e enfoque. A primeira, custo, tem por objetivo alcançar a liderança no custo total produzindo com gastos menores do que os concorrentes, ou seja, “essa estratégia visa a posição de produtor de baixo custo no setor” (MINTZBERG et al. 2010, p.108). A segunda, diferenciação, propõe o desenvolvimento de produtos ou serviços singulares em comparação com outros do mesmo setor, criando valor e fidelidade com a marca. Por meio de processos criativos, novas tecnologias e inovação, a estratégia de diferenciação é uma vantagem competitiva principalmente nas áreas cuja competitividade é mais acirrada (NASCIMENTO, 2017). Já a terceira estratégia genérica, de enfoque, define um certo grupo, segmento ou mercados geográficos para se destacar entre os concorrentes. Essa estratégia, conforme Porter (2004, p.40), parte do pressuposto de que “a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla”. As distinções entre cada estratégia estão exemplificadas na Figura 5.



Porter (2004, p.41)

Percebe-se, pela Figura 5, que uma empresa com enfoque pode também atingir a diferenciação ou a liderança no custo total. A instituição pode atingir a diferenciação atendendo às demandas dos público alvo, ou por possuir custo mais baixos. Assim, para ter vantagem competitiva é necessário que as marcas criem estratégias abrangendo o ambiente interno e externo, buscando entender melhor as necessidades de todos os *stakeholders*.

Conforme estudos de Orsato (2002), com a crescimento do debate entre negócios e meio ambiente, os administradores têm um importante papel ao identificar quais são as melhores condições e estratégias para investimentos ambientais, causando retorno econômico, ou para obter vantagem competitiva. Desta maneira, o autor elabora os Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa, uma combinação entre a perspectiva dos recursos da empresa e a de Porter; trazendo uma categorização de estratégias ambientais que auxiliam os gestores a estabelecer um posicionamento ambiental estratégico. Segundo Orsato (2002, p.6), “investimentos ambientais podem gerar diferentes níveis de benefícios econômicos que, por consequência, influenciam a competitividade das empresas”.

A perspectiva dos recursos reconhece que a vantagem competitiva é uma consequência da capacidade da empresa de obter gerir seus recursos, ou seja, “a perspectiva dos recursos destaca a importância que os processos organizacionais assumem na obtenção de vantagem competitiva” (ORSATO, 2002, p.5). No modelo apresentado na Figura 6, percebe-se uma divisão entre produtos/serviços e processos organizacionais. Isso ocorre pois é uma separação importante para o meio-ambiente e “fundamental para identificar condições específicas nas quais as estratégias ambientais corporativas podem melhorar a competitividade da empresa” (ORSATO, 2002, p.7). Percebe-se que a vantagem competitiva pode ocorrer em custos mais baixos ou em diferenciação, já o foco competitivo pode ser tanto em processos organizacionais, quanto em produtos ou serviços.

Figura 6. Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa

CUSTO	(I) Produtividade de Recursos	(IV) Liderança de Custo Ambiental
	(II) Além da conformidade legal	(III) Produtos & Serviços Eco-orientados
DIFERENCIAÇÃO	PROCESSOS	PRODUTOS & SERVIÇOS

Foco Competitivo

Fonte: Orsato (2002, p.7)

A classificação das estratégias ambientais acima é feita de acordo com o potencial de compensação dos investimentos, e principalmente, de se destacarem pela sua vantagem competitiva; contudo, não são rígidas, uma vez que dependem de variantes como estrutura do setor, posicionamento no mercado e competências da empresa (ORSATO, 2002). A Estratégia I – Produtividade de Recursos, infere que os fatores sociais e econômicos influenciaram organizações a alcançarem melhor capacidade de produtividade no capital e no trabalho, de forma a reduzir os custos e gerar lucros através de oportunidades ocultas. Na proposta de Porter e Linde, em 1995 “as empresas precisam identificar ‘oportunidades ocultas’ para lucrar com os investimentos ambientais e, eventualmente, transformar tais investimentos em vantagem competitiva” (ORSATO, 2002, p.9). Assim, utilização da sustentabilidade nos sistemas de produção gera economia nos recursos, melhoria da produção e novas oportunidades no mercado, reutilizando o que antes seria resíduo.

A Estratégia II – Liderança além da conformidade legal, é aquela que busca não somente a melhor gestão dos recursos e processos, mas também pretende fidelizar e conscientizar seus clientes e opinião pública, melhorando a imagem da empresa. As empresas utilizam-se de certificações, divulgações e investimentos ambientais a fim de melhorar sua imagem para com os *stakeholders*. Conforme afirma Orsato (2002, p.13), “as estratégias ambientais corporativas baseadas nas práticas de certificação têm potencial para gerar vantagem competitiva (ou evitar desvantagem) em empresas que fornecem a outras empresas”. Já na Estratégia III – Produtos e Serviços eco-orientados, é aquela onde as empresas geram vantagem competitiva por meio de produtos ou serviços sustentáveis. Segundo (Orsato, 2002, p.14), “produtos ecologicamente orientados representam um nicho de mercado definido e explorado por empresas em todo o mundo”.

Por fim, a Estratégia IV – Liderança de Custo Ambiental, é alcançada quando a empresa possui os custos mais baixos do setor. Contudo, para atingir esse tipo de vantagem, a empresa depende de variáveis como: custo dos recursos humanos, acesso às matérias-primas, tecnologias e competências; além de demandar grandes mudanças e esforços organizacionais para redução dos custos e impactos ambientais que estão relacionados com produtos ou serviços (ORSATO, 2002).

Diante do exposto, verifica-se a necessidade de uma estratégia organizacional que abranja a sustentabilidade empresarial alcançando a vantagem competitiva e diferenciação no mercado que as empresas almejam. “As atividades de uma empresa em relação às questões ambientais e sociais podem influenciar tanto os interesses dos *stakeholders* como o próprio desempenho econômico-financeiro no longo prazo” (CLARO; CLARO, 2014, p. 291). Ainda

segundo Nascimento (2017), para otimizar o desempenho e os processos organizacionais, atingindo a eficácia, é essencial a união entre sustentabilidade e estratégia organizacional. Com boas estratégias socioambientais, somado à diferenciação no mercado, as organizações podem alcançar objetivos e metas em curto e longo prazo.

As estratégias organizacionais que focam nas áreas do Tripé das Sustentabilidade, e, consequentemente, na RSC, é um diferencial que muitas empresas aderiram devido às mudanças da globalização. Atualmente, verifica-se diferentes termos e métodos que auxiliam na definição de estratégias e no desenvolvimento sustentável da empresa. De acordo com Nascimento et al. (2008), pode-se citar diferentes abordagens como: Educação Ambiental, Capitalismo Natural, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão Ecológica (*Ecomanagement*), Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos (*Green Supply Chain Management*), Produção mais Limpa (P+L), *Ecodesign*, Normas ISO, Gestão Socioambiental Estratégica.

As autoras Claro e Claro (2014) propõem uma corrente teórica denominada Sustentabilidade Estratégica, no qual os conceitos sustentabilidade, *Triple Bottom Line* e Responsabilidade Social Corporativa se relacionam como um só, uma vez que são temas que se complementam e devem ser estudados de forma interligada.

A Sustentabilidade Estratégica relaciona-se com a adoção e manutenção de investimentos relacionados à identificação de oportunidade de negócio na sociedade cujos motivadores principais são as restrições, as limitações e os problemas ambientais e sociais existentes (CLARO; CLARO, 2014, p.296).

Além disso, a sustentabilidade estratégica diminui riscos e custos vindos do consumo exacerbado, da geração de resíduos e da poluição; melhorando o uso dos recursos (interno e externos) que levam à eficiência do negócio (CLARO; CLARO, 2014), gerando valor e diferencial. Segundo Queiroz et al. (2014), nota-se que as empresas que se posicionam como socialmente e ambientalmente responsáveis, conseguem se destacar melhor no mercado, uma vez que atraem mais consumidores, tornando o negócio mais reconhecido pela sociedade que está cada vez mais exigente, crítica e consciente. A aprovação e o reconhecimento agregam valor aos produtos e negócios da companhia, ajudando também na fidelização e motivação de seus *stakeholders*.

Já Nascimento et al. (2008) trazem o termo Gestão Socioambiental Estratégica (GSE) como a inserção e aplicação das práticas sociais e ambientais em todos os processos gerenciais como: planejamento, controle, direção, execução, produção; inclusive com as relações entre o ecossistema do mercado (*stakeholders*), buscando o alcance de metas e objetivos estratégicos da maneira mais sustentável. Ainda segundo o autor, “para que a GSE ocorra de fato e não seja

identificada como uma ‘maquiagem verde’, é preciso haver transparência ao longo do processo” (NASCIMENTO et al. 2008, p.18). É nítida a necessidade de uma mudança na gestão para atingir os objetivos da organização que almeja a sustentabilidade empresarial e a GSE. Além disso, é essencial a compreensão de que existe uma inter-relação entre os impactos e consequências no âmbito social, ambiental e econômico. Quando uma organização assume características da RSC, Sustentabilidade ou Gestão Ambiental, como essenciais para o sucesso da companhia, abrangendo práticas socioambientais, ela está implantando a Gestão Socioambiental Estratégica (NASCIMENTO et al. 2008).

Ressalta-se também no contexto da GSE, uma inter-relação entre os impactos/desenvolvimento sociais, ambientais e econômicos. De acordo com Nascimento et al. (2008), não é possível analisar um impacto, como por exemplo, a poluição de um lago, sem investigar os problemas sociais e econômicos gerados por isso. O conceito de Gestão Socioambiental Estratégica pode ser relevante e estratégico para as empresas que adotam as práticas da Sustentabilidade Empresarial, este foi proposto por Claro e Claro (2014). Percebe-se que os termos se complementam e muitas vezes, podem ser confundidos uma vez que também envolvem os aspectos da RSC, *TBL* e Sustentabilidade.

Com o desenvolvimento da Gestão Socioambiental Estratégica a empresa adota a sustentabilidade estratégica. Isso simboliza novas formas de relações na sociedade, entre diferentes organizações e seus *stakeholders*. Porém, é importante destacar, conforme Franco e Franco (2021) exemplificam, que a RSC e a sustentabilidade não devem ser abordadas nas empresas somente como estratégia competitiva ou como uma ferramenta de *marketing* a fim de melhorar a imagem; mas sim, como um novo modelo de negócios a ser seguido, pré-requisito essencial para o funcionamento e continuidade da organização. Tanto a GSE quanto a Sustentabilidade Empresarial tornam-se importantes aliados para o desenvolvimento de um novo modelo de negócio mais sustentável.

Percebe-se, assim, que os estudos apresentados nesta seção, sobre: sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, *Triple Bottom Line*, Sustentabilidade Empresarial, Estratégias e Diferencial Competitivo, são temas que as organizações podem e devem utilizar em suas práticas organizacionais a fim de atingir melhores resultados e diminuir seus impactos socioambientais. A partir das informações, o capítulo a seguir descreve os métodos e técnicas utilizados para embasar esta pesquisa. Apresenta-se a classificação da pesquisa, a caracterização das empresas investigadas, os participantes da pesquisa, e como foi feita coleta e análise de dados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta seção divide-se em: Classificação da Pesquisa definindo o tipo de pesquisa realizada para os estudos deste trabalho, Caracterização das Empresas Investigadas, fazendo um panorama geral das características de cada empresa; Participantes da Pesquisa, com as principais características das entrevistadas; e por fim como foi realizada a Coleta de Dados, e por fim, Análise de Dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa tem como enfoque o estudo das relações entre sustentabilidade empresarial e estratégias organizacionais no mercado calçadista. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, ou seja, é uma pesquisa que busca identificar e descrever características de um certo problema ou questionamento. “Em geral, a pesquisa qualitativa pode ter como objetivo oferecer uma descrição ou avaliação ou o desenvolvimento de uma teoria” (FLICK, 2013, p. 93). O autor Mello (2018) também define a pesquisa qualitativa como aquela que considera a existência de uma relação dinâmica entre mundo real, organização e sujeito.

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa são “apropriabilidade de métodos e teorias, perspectivas dos participantes e sua diversidade, reflexividade do pesquisador e da pesquisa e variedade de abordagens e de métodos na pesquisa qualitativa” (FLICK, 2009, p. 23). Já o autor Yin (2016) define a pesquisa qualitativa de acordo com cinco características: o estudo de um objeto em condições reais, representando as opiniões e diferentes ângulos das pessoas (participantes), levando em consideração o contexto onde os participantes estão inseridos e vivem, ajudando a demonstrar termos existentes e novos que possam auxiliar a explicar determinado comportamento ou problema de pesquisa, e por fim, utilizando diversas fontes de evidência. Segundo Flick (2013), os pesquisadores qualitativos selecionam os participantes e trazem pequenos números de casos conforme a importância dos mesmos, assim, a coleta dos dados é realizada de forma mais aberta e observa um cenário mais amplo.

A estratégia de pesquisa utilizada foi do tipo Estudo de Caso. Utiliza-se este tipo de estratégia em diversas situações a fim de contribuir com perguntas relacionadas ao “por que” e “como”. Assim, um estudo de caso é uma análise empírica que investiga um evento contemporâneo dentro de seu âmbito, principalmente quando não estão delimitados de forma clara os fenômenos e contextos (YIN, 2005). Além do mais, o maior diferencial do estudo de caso, ainda segundo o mesmo autor, “é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2005, p.26).

A relação entre os objetivos deste trabalho e as técnicas de pesquisa podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1. Resumo da Metodologia

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Métodos de Análise
Discutir a relação entre sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e estratégias organizacionais em empresas calçadistas da região de São Paulo	Identificar como as empresas calçadistas incorporam a sustentabilidade nos processos internos e externos da organização.	Revisão de literatura e Roteiro de Entrevista com empresas
	Analisar a relação entre posicionamento sustentável no mercado e as ações de responsabilidade socioambiental.	Comparação entre Análise Documental e Entrevistas
	Verificar se as empresas calçadistas estudadas incorporam a sustentabilidade empresarial nas estratégias de seus negócios.	Investigação entre Análise Documental, Entrevistas e Literatura

Fonte: Autora (2022)

3.2 Caracterização das Empresas Investigadas

Conforme apresentado na introdução deste estudo, o setor calçadista, alvo desta pesquisa, caracteriza-se como um dos mais poluentes e geradores de resíduos no âmbito industrial. Conforme Reis e Fernandes (2021), a produção de calçados gera um considerável efeito negativo no meio ambiente, principalmente pela quantidade de processos, matérias-primas e resíduos sólidos e químicos utilizados durante o processo. As duas empresas selecionadas do setor calçadista, tratadas como Empresa A e Empresa B, são de pequeno porte e já possuem práticas socioambientais em seus valores empresariais e se posicionam no mercado como sustentáveis. As duas empresas possuem seus escritórios na cidade de São Paulo e as fábricas se localizam no Rio Grande do Sul, uma das regiões brasileiras que mais produz calçados. A empresa A produz sandálias de plástico veganas, recicláveis e livre de metais pesados; já a empresa B, fabrica tênis de lã merino sustentáveis, nas categorias *fit*, casual e *home*.

A empresa A é uma empresa de pequeno porte – contando com 25 funcionários. Foi constituída em 2018, por uma necessidade pessoal do fundador atrelado aos valores da sustentabilidade no mundo da moda. Em suas redes sociais e páginas da internet, a marca possui valores sustentáveis e acredita que deve estar presente em toda a cadeia produtiva e *stakeholders*. Seus produtos se destacam por serem confortáveis, minimalistas e atemporais. A produção se encontra na região do Rio Grande do Sul. Ela realiza vendas *online* e possui 2 lojas físicas em São Paulo, uma delas é no mesmo local do escritório, com o intuito de facilitar a

comunicação entre colaboradores e vendedores. Além do mais, ela possui lojas parceiras em todas as regiões do Brasil. A empresa é estruturada entre as áreas de *Marketing* e Comercial; não existe uma área voltada para a Gestão Socioambiental Estratégica. A área de Marketing abrange as funções de gestão de pessoas, relacionamento com o cliente e comunicação social, já a comercial é responsável pelas funções de vendas, finanças, produção e relacionamentos com *stakeholders*.

A empresa B também é de pequeno porte e possui 22 funcionários. Ela foi fundada em 2017, inspirada em uma loja americana que também usa a matéria-prima de lã merino, prezando pelo conforto e sustentabilidade. Na internet e redes sociais, a empresa apresenta um produto minimalista, agênero, atemporal, com qualidade. Ela possui 4 lojas físicas, em São Paulo e Rio Grande do Sul, além de vendas *on-line*. A fábrica se localiza no Rio Grande do Sul. A estrutura da empresa é dividida entre as áreas de *Marketing*, Financeira, Comercial e Logística; e nas lojas há o Time de Vendas. Não possui área de GSE.

3.3 Participantes da pesquisa

A princípio, esperava-se que os participantes entrevistados fossem gestores ou sócios. Contudo, pela limitação de respostas positivas e disponibilidade dos mesmos, somente duas colaboradoras (um de cada empresa) estavam acessíveis para a entrevista. Ambas são da área de *Marketing*, a entrevistada da Empresa A, de 25 anos, trabalha no cargo há 2 anos e na empresa há 3 anos e 8 meses, atualmente, atua no setor de *Branding* e Comunicação como Gerente de Marca. Já a segunda entrevistada, trabalha na Empresa B há 1 ano e 4 meses, tem 24 anos, e atua como Analista de *Marketing*. O Quadro 2 abaixo demonstra melhor as características das empresas e participantes de forma mais didática.

Os participantes foram selecionados de acordo com a acessibilidade da empresa, ou seja, só foi possível a coleta de informação com um funcionário de cada empresa. Gestores ou sócios estavam indisponíveis. Um dos instrumentos de pesquisa utilizado para melhor análise com as empresas foi entrevistas semiestruturadas. O roteiro de entrevista foi realizado com base do que é esperado das empresas nas dimensões social, econômica e ambiental em conjunto com suas práticas, estratégias, processos e *stakeholders*. Assim, a entrevista foi dividida entre as dimensões do TBL e posteriormente, com base nos estudos sobre o tema, com perguntas auxiliaram a entender melhor os processos, métodos, valores e práticas socioambientais. As questões do roteiro englobam processos, uso de matérias primas, certificados, investimentos, causas sociais, benefícios internos dos colaboradores, treinamentos e desenvolvimento dos *stakeholders*, estratégias organizacionais, planejamento estratégico, entre outros.

Quadro 2. Caracterização das Empresas e Participantes

<i>Características</i>	<i>EMPRESA A</i>	<i>EMPRESA B</i>
Produto	Sandália de plástico vegana: sustentável, confortável, minimalista e atemporal	Tênis de Lã Merino: minimalista, agênero, atemporal, qualidade e conforto
Ano Abertura	2018	2017
Porte da empresa	Pequeno	Pequeno
Qnt Funcionários	25	22
Escritório	São Paulo	São Paulo
Fábrica	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul
Lojas Físicas	2 em São Paulo e lojas parceiras em todas as regiões do Brasil	4 em São Paulo
Entrevistadas	25 anos, área de <i>Branding</i> e Comunicação como Gerente de Marca há 2 anos, na empresa 3 anos e 8 meses	24 anos, área de <i>Marketing</i> como Analista de <i>Marketing</i> há 1 ano e 4 meses

Fonte: Autora (2022)

3.4 Coleta de Dados

No primeiro momento da pesquisa, realizou-se estudos e pesquisas sobre os assuntos que contribuíram para as entrevistas e embasamento teórico. Na segunda etapa, realizou-se o contato por e-mail com empresas que se posicionam como sustentáveis ou praticam a responsabilidade social ou ambiental. Já na terceira etapa, com a autorização da empresa e do entrevistado, foram realizadas as entrevistas previamente agendadas. Ressalta-se também o uso diferentes fontes, além das entrevistas, para o embasamento e desenvolvimento do estudo, como: artigos, documentos, livros, comunicação em mídias sociais (*Facebook, Instagram e LinkedIn*), e relatórios de impacto ou dados socioambientais que as empresas parceiras e de certificação (citados nas entrevistas) fornecem em seus sites. De forma correlacionada, os dados se complementam e auxiliam neste estudo como um todo.

O critério de seleção para a escolha das empresas foi a sustentabilidade em seus produtos e processos. Realizou-se uma pesquisa online com as palavras chaves “empresas de calçados sustentáveis” e “venda de calçados sustentáveis” A fim de obter a maior quantidade de dados possíveis, 21 empresas que já se posicionam como sustentáveis foram contatadas por e-mail (pesquisas na internet). Ao total, 5 empresas responderam, e somente 3 estavam dispostas a realizar a entrevista, 2 foram selecionadas para o presente estudo. Uma das empresas não foi selecionada, pois não comercializavam mais calçados veganos conforme ainda constava no site da empresa), uma vez que, segundo um funcionário contatado, demandavam um investimento alto; e também por não serem uma empresa exclusivamente calçadista. Assim, elegeu-se, para melhor desenvolvimento da coleta e análise de dados deste trabalho, somente

as empresas calçadistas. A princípio, a coleta de dados seria por meio de entrevistas com funcionários e gestores das empresas, contudo, como houve poucas respostas, as que estavam dispostas só poderiam fazer com um colaborador. Assim, foram feitas quatro entrevistas, duas com cada colaboradora de cada empresa. A segunda entrevista foi realizada a fim de obter mais dados e esclarecimentos.

A coleta de dados foi realizada por meio do Roteiro de Entrevistas (Apêndice A) para identificar quais e como são realizadas as práticas socioambientais nos processos e estratégias das empresas selecionadas. Além disso, utilizou-se informações e notícias dos sites e redes sociais das empresas. Segundo Yin (2005), em uma coleta de dados é essencial o uso de diversas fontes e referências para validação e consistências dos resultados. As entrevistas foram realizadas de forma online (*Google Meet*), por meio de entrevistas para coleta de informações e também por meio de análise documental, relatórios e redes sociais. De acordo com Flick (2013, p. 25) “entrevistas por e-mail ou através de outros meios virtuais, pesquisas de levantamento *online* e etnografia virtual são agora parte do *kit* de ferramentas metodológicas dos pesquisadores”. Por meio da comunicação *online* é possível ampliar também o alcance de outras empresas fora do seu local de pesquisa, além de ser mais rápido o diálogo, a reprodução e a troca de documentos ocorre de forma mais fácil pelo seu armazenamento e agilidade no resgate de informações (BARDIN, 2009).

Entrevistas semiestruturadas foram utilizadas no estudo de caso como um dos métodos de coleta de dados, com perguntas abrangendo as temáticas e características que envolvem a Sustentabilidade Empresarial. As perguntas utilizadas na entrevista foram divididas entre as áreas do Tripé da Sustentabilidade com o objetivo de abranger e diferenciar as ações, estratégias e práticas nas três dimensões de maneira integrada nas empresas selecionadas. As questões foram realizadas com base nas características de cada temática, e subdividas a partir das práticas sustentáveis que se espera de uma empresa que se posiciona sustentável no setor de calçados. Vale ressaltar que as perguntas que foram separadas entre os âmbitos ambientais, sociais e econômicos, não são rígidas, uma vez que uma pergunta da dimensão ambiental, pode refletir também na dimensão econômica, como por exemplo em um investimento ambiental.

Após a elaboração do Roteiro de Entrevista e contato via e-mail, definiu-se as datas com base nos horários disponíveis dos entrevistados. O canal utilizado para realizar a entrevista, devido às limitações geográficas, foi por videoconferência, através do *Google Meets*. A primeira reunião com a Empresa B aconteceu em 05/08, com duração de 17min, e a segunda dia 05/09, com duração de 11 min. Com a Empresa A, o primeiro encontro foi em 16/08, com 21min; e a segunda entrevista durou 25 min e foi realizada dia 01/09. Após as reuniões, como

as entrevistadas autorizaram a gravação dos áudios, foi realizada a transcrição dos áudios para o meio eletrônico e estruturou-se um quadro para melhor comparação entre as empresas e posterior análise. O quadro poderá ser encontrado, posteriormente, na seção de Análise e Discussão.

Ressalta-se que não foi disponibilizado o termo de consentimento livre e esclarecido, mas as duas entrevistas autorizaram e consentiram com a entrevista e a gravação da mesma por áudio, quando começamos a reunião. Além do mais, como esta pesquisa não lida com temas sensíveis, experimentos ou população vulnerável, não foi necessário a submissão ao comitê de ética da Universidade de Brasília.

3.5 Análise de Dados

A Análise de Conteúdo é “considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGANA, 2005, p. 15). Assim, levando em consideração o método de investigação e tratamento dos dados a Análise de Conteúdo foi o método que melhor se insere para o tipo de pesquisa deste presente trabalho e também para alcançar os resultados desejados. Bardin (2009), define a análise de conteúdo como um composto de técnicas de análise das comunicações, como entrevistas, documentações, base de dados, entre outros; usando processos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. De acordo com Vergara (2005), uma das principais características da Análise do Conteúdo é o seu uso tanto para fins de exploração (descoberta) como para análise de uma hipótese preestabelecida. Ressalta-se que a Análise de Conteúdo pode ser utilizado para pesquisas quantitativas e qualitativas (BARDIN 2009; VERGANA, 2005).

Como pré-análise, realizou-se um levantamento teórico a respeito dos assuntos apresentados no referencial teórico, e também pesquisas sobre como as empresas se apresentam em seus sites e redes sociais (*Instagram, Facebook e LinkedIn*). Após as entrevistas e transcrição do material, realizou-se um quadro comparativo que embasou as análises e discussões, englobando todas as informações obtidas e comparando-as com os estudos propostos no referencial teórico. As categorias de análise foram construídas com base na revisão de literatura, porém, também foram estabelecidas *a posteriori*, a partir das entrevistas e documentos analisados.

As informações obtidas com a interligação entre os documentos, sites das empresas e parceiros, redes sociais, e principalmente, entrevistas, auxiliaram na análise e discussão dos resultados. Assim, na seção a seguir, apresenta-se os resultados obtidos neste estudo, primeiramente, com a identificação das práticas sustentáveis de ambas as empresas nas dimensões do TBL, e depois, com a discussão entre os objetivos específicos e os resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta última seção discute-se as análises realizadas. Primeiramente, na Identificação das Práticas Sustentáveis, apresenta-se o Quadro 3, no qual auxiliou na análise dos dados; e também mais três subseções de acordo com o TBL – ambiental, social e econômico. No tópico 4.2 Sustentabilidade nos Processos Internos e Externos: Empresas Verdes/ Rosas, realiza-se uma comparação entre os estudos de Melo Neto e Froes (2011) com o Objetivo Específico I. Na 4.3 Posicionamento no Mercado e Responsabilidade Socioambiental, também descreve uma comparação entre os estudos de Orsato (2002) com as ações e estratégias socioambientais divulgadas e informadas nas entrevistas, auxiliando nos debates do Objetivo Específico II. Por fim, no último tópico, 4.3 Sustentabilidade Empresarial e Estratégias Organizacionais, propõe-se uma análise entre os estudos de Claro e Claro (2014), com as estratégias organizacionais e o Objetivo Específico III.

4.1 Identificação das Práticas Sustentáveis

Neste item, a análise de dados foi auxiliada pelo Quadro 3, no qual divide-se nas dimensões geral, demonstrando os produtos e suas principais características; ambiental, social e econômico. O Quadro abaixo foi criado com o objetivo de auxiliar na discussão e resultados dos objetivos propostos de forma mais clara. Com base no Roteiro de Entrevista e acesso a outras fontes como documentos na internet e perfis em redes sociais, como *LinkedIn*, *Instagram* e sites das empresas, os dados obtidos estão sumarizados abaixo para melhor entendimento.

Quadro 3: Comparação de Dados entre as Empresas

DIMENSÃO	ATRIBUTO	EMPRESA A	EMPRESA B
GERAL	Produto e Destaques	Sandália de plástico vegana: sustentável, confortável, minimalista e atemporal	Tênis de Lã Merino: minimalista, agênero, atemporal, qualidade e conforto
AMBIENTAL	Matéria-prima utilizada no produto	PVC Ecológico Microexpandido e lubrificantes vegetais	Lã Merino com garantia do bem-estar animal, algodão orgânico, garrafa PET reciclada e rastreada
	Certificados	Eureciclo, <i>PETA -Approved Vegan</i> , Carbonext	<i>Nativa Precious Fiber</i>
	Mudanças na Cadeia Produtiva	Mudança óleo animal pro vegetal	Mais controle e rastreabilidade na Fábrica
	Redução/Reutilização dos Resíduos	Sim, Coleta Seletiva e reciclagem com Musa	Coleta Seletiva
	Neutralização de Emissões	Sim, Carbonext	Não, possível estratégia
	Logística Reversa	Sim, junto com a Eureciclo	Não, projeto em andamento
	Energia Renováveis	Não possui	Não soube informar
Certificados Fornecedores	Sim, para compra de matéria prima	Sim, fornecedores certificados pela Nativa	

	Embalagem	zero plástico: etiqueta feita de papel semente; fitas de papel e infos impressas na caixa	caixas feitas de material reciclado, folhetos com infos feito como marcador de livro e material reciclado
	Material utilizado ambiente interno	zero plástico, copo de vidro, papéis recicláveis e Kraft	copo de vidro, mas ainda se utiliza copos plásticos para os visitantes
	Estratégias Ambientais	Conseguir novo certificado de Transparência	Conseguir Certificação B
SOCIAL	Causas da Marca	Empreendedorismo feminino e apoio a comunidade LGBTQ+	Não soube informar
	Estratégias para a comunidade	Não possui. Realiza parcerias com AFESU, Casa Chama e OPAN	Não possui. Realiza ações sociais pontuais no decorrer do ano
	Debata a práticas sustentáveis <i>Stakeholders</i>	Sim, mas maneira informal	Não possui
	Treinamento e Desenvolvimento para <i>Stakeholders</i> sobre GSE	Não possui	Não possui
	Treinamento e Desenvolvimento dos internos sobre GSE	Não possui, vai de acordo com a demanda	Não possui
	Benefícios Colaboradores	Trabalho híbrido, roupa informal, auxílio <i>home-office</i> , desconto em produtos, plano de saúde, VT e VR	Roupa informal, VR, VT e Desconto em Produtos - <i>home office</i> somente na fábrica
	Código de conduta Interna	sim	Não soube informar
	Liderança	Maioria feminina	Não soube informar
	Estratégias Sociais	Não possui	Não possui
	Fomentação Nacional	Indústria e Fornecedores Nacionais	Indústria Nacional
ECONÔMICO	Investimentos Ambientais	Projeto Envira	Não possui
	Investimentos Sociais	Casa Chama e OPAN	Não, realizam ações sociais pontuais no decorrer do ano
	Relatórios de Sustentabilidade/Impacto	Não possui, usa como base os dados dos parceiros	Não, somente alguns números de matérias primas são contabilizados com base nos dados da Nativa
	Avaliação Ambiental	Não possui	Não possui
	Resultados e Transparência	Não possui, relatórios e resultados de empresas parceiras	Não possui, e não é compartilhado entre os <i>Stakeholders</i>
	Planejamento Estratégico	Realizado pela CO e CFO	Realizado pela alta gerência uma vez por mês
	Técnicas de Planejamento Estratégico	OKR	Não soube informar
	Estratégias Alcançadas	Carbono Negativo	Abriu suas operações nos EUA, pelo site da Amazon
	Fiscalização Fornecedores	Exigem certificação sobre materiais que utilizam e da ABVTEX	Por meio do certificado Natura e Rastreamento
	Aquisição de Tecnologias Sustentáveis	Não soube informar	Não soube informar

Fonte: Autora (2022)

Indo ao encontro da primeira dimensão do Tripé da Sustentabilidade, no âmbito ambiental, supõe-se que a organização tenha um modelo de produção e consumo “de forma a garantir que os ecossistemas possam manter sua auto reparação ou capacidade de resiliência”

(NASCIMENTO, 2012, p. 55). Conforme exemplificam Melo e Melo (2018) e Nascimento et al. (2008), existem diversos métodos e ações que as empresas podem tomar para obter um negócio mais sustentável, como: redução do desperdício, coleta seletiva, logística reversa, geração de menos resíduos, produção mais limpa, uso de materiais recicláveis, certificações, neutralização de carbono, economia de energia e água. Para tanto, é necessário que as estratégias estejam claras, com objetivos bem definidos, e sejam periodicamente revisados, medidos e avaliados (MELO; MELO, 2018).

No âmbito econômico, espera-se que as organizações busquem inovações tecnológicas e façam mais investimentos e estratégias na área socioambiental. Fazendo com que a economia evolua em qualidade e não em quantidade, prezando, assim, pelo desenvolvimento sustentável do negócio (ALMEIDA, 2002), garantindo rentabilidade e eficiência em seus processos. Visualizando o âmbito social, é necessário foco para que as pessoas tenham o mínimo necessário, ou seja, as entidades devem focar em dificuldades sociais que prezem pelo desenvolvimento local, preservando e buscando resolver problemas que impactam a comunidade (MELO NETO; FROES 2011; NASCIMENTO, 2012).

Na dimensão ambiental, espera-se que as organizações tenham um consumo consciente dos recursos naturais e matérias-primas, zelando pelo meio ambiente. Comparando o Quadro 3, nota-se que o produto da empresa A é uma sandália de plástico vegana, 100% brasileira, utilizando-se como matéria-prima PVC Ecológico microexpandido e lubrificantes vegetais. O produto da empresa B, são tênis de lã merino certificada, as matérias-primas englobam lã merino, algodão orgânico, bagaço de cana de açúcar para o molde, garrafa PET reciclada e rastreada. Os principais destaques que ambos produtos têm em comum, como minimalismo e atemporalidade, demonstram preocupação com o consumo consciente, uma vez que as peças podem ser usadas em qualquer época, independente da moda atual.

4.1.1 Dimensão Ambiental

Na dimensão ambiental, espera-se que as organizações tenham um consumo consciente dos recursos naturais e matérias-primas, zelando pelo meio ambiente. Comparando o Quadro 3, nota-se que o produto da empresa A é uma sandália de plástico vegana, 100% brasileira, utilizando-se como matéria-prima PVC Ecológico microexpandido e lubrificantes vegetais. O produto da empresa B, são tênis de lã merino certificada, as matérias-primas englobam lã merino, algodão orgânico, bagaço de cana de açúcar para o molde, garrafa PET reciclada e rastreada. Os principais destaques que ambos produtos têm em comum, como minimalismo e atemporalidade, demonstram preocupação com o consumo consciente, uma vez que as peças

podem ser usadas em qualquer época, independente da moda atual.

Em ambos os sites das empresas, existe uma aba para sustentabilidade onde são demonstrados selos e certificações, além das matérias-primas utilizadas em sua cadeia de produção. Os certificados e selos reafirmam ao cliente a transparência e características próprias do produto (ex: sustentável ou vegano) que está comprando. De acordo com Orsato (2002), muitos consumidores preferem produtos não só pelo seu valor monetário, mas também quando fornecem benefícios ambientais maiores ou custo ambientais menores. Percebe-se, pelo Quadro 2, que os certificados da empresa A são: Eureciclo, que garante a compensação de todos dos papéis e possíveis plásticos que são usados em todos os processos; selo *Vegan Aprovado* PETA, certificando que nenhum produto que tenha o selo seja de origem animal; a Carbonext, organização que desenvolve projetos de compensação de CO₂. Contudo, a empresa B possui somente um certificado: *Nativa Precious Fiber*, que preza pelo bem estar animal no qual a matéria-prima pode ser rastreada e mapeada, porém, ressalta-se que é um certificado internacional.

Para conseguir as certificações, foram necessárias algumas estratégias, por exemplo, a empresa A mudou o uso de óleo animal para óleo vegetal em sua produção; já a empresa B precisou realizar mudanças em sua fábrica para obter mais controle e rastreabilidade de acordo com os pré-requisitos necessários. Quanto aos fornecedores, a empresa B exige o certificado *Nativa* para os fornecedores de lã, e rastreamento para os de garrafa PET. Já a empresa A exige certificados para os fornecedores das matérias-primas, e informa que possui um relacionamento muito próximo com eles, inclusive ao criar novas soluções ambientais. Percebe-se que a empresa A demonstra maior preocupação em adquirir certificados do que a empresa B.

A coleta seletiva da empresa A é feita por uma empresa especialista na área, a Musa, na qual realiza a coleta na empresa e faz o reuso de cada item da forma correta, podendo, inclusive, ter controle sobre os resíduos que a empresa produz e acompanhar indicadores e impactos gerados a partir do selo Musa de destinação correta. A Musa realizou treinamentos com os colaboradores internos a respeito de coleta seletiva, reciclagem e reuso. Segundo a colaboradora entrevistada, a empresa A também abre espaço para que a comunidade local possa levar sua própria coleta para a loja física, ajudando e disseminando a prática de coleta seletiva, reciclagem e sustentabilidade. Entretanto, a empresa B realiza coleta seletiva somente dentro do ambiente interno, sem parcerias, e não houve treinamento prévio entre os colaboradores internos. Martins (2020) e Reis e Fernandes (2021) afirmam que mecanismos como coleta seletiva, reciclagem e economia circular são essenciais para minimizar a degradação do meio ambiente e alcançar a sustentabilidade. A coleta, armazenamento e destinações finais dos

resíduos, “quando realizadas inadequadamente, podem ocasionar impactos negativos, riscos à saúde humana e ao desenvolvimento da organização” (MARTINS, 2020, p. 201).

A empresa B não possui controle de emissão de poluentes, mas afirma a entrevistada (A) afirma que “é uma das estratégias com foco no meio ambiente” e a companhia já está à procura de parcerias. Por outro lado, a empresa A têm controle de emissão e compra “créditos de carbono” do Projeto Envira, compensando o dobro de carbono que ela emite no dia a dia (desde a produção até as rotinas administrativas). Uma das estratégias organizacionais da empresa A, voltada para o âmbito ambiental foi o alcance, antes do previsto, da compensação de CO2 da empresa, tornando-se uma marca 100% carbono negativo. Nenhuma das empresas utilizam energias renováveis, como solar ou eólica, em seus processos ou escritórios.

As empresas se preocupam também em como as embalagens são enviadas e entregues aos clientes. Na empresa A, utiliza-se etiqueta feita de papel semente, fitas de papel, e informações impressas na caixa. A empresa B utiliza caixas feitas de material reciclado, folhetos com as informações em formato de marcador de página e material reciclado. Nas rotinas administrativas, utilizam-se copos de vidro, papéis recicláveis e Kraft, na empresa A; e copo de vidro na empresa B, porém, copos de plástico ainda são usados para visitantes.

Ambas citaram como estratégia ambiental conseguir novos certificados, a empresa A já está buscando um certificado (que não poderia ser citado) que promove mais transparência; a B está na fase final para emitir a Certificação B, usada para comprovar o comprometimento das organizações para o desenvolvimento socioambiental.

Percebe-se no contexto ambiental, que as duas empresas demonstram práticas e mudanças sustentáveis nos processos, contudo, a entrevistada da empresa B não demonstrou saber tantas informações quanto a entrevistada da empresa A. Neste quesito, a empresa A apresentou mais dados e informações que condizem com o que é demonstrado em suas redes e sites. Porém, a entrevistada da empresa B soube menos informações, e precisava fazer pausas para lembrar ou pensar nas respostas, por isso, não acrescentou tantas informações além do que está descrito nos sites e outros documentos.

4.1.2 Dimensão Social

Na dimensão social, Lima e Ribeiro (2020) destacam que se espera ações e práticas empresariais voltadas para debates sociais, geração de emprego, investimentos em educação e cultura, além de cursos e treinamentos para as partes interessadas. É essencial, portanto, um relacionamento entre diferentes instituições para que as ações sejam efetivas e impactem não somente o ambiente interno da organização, como colaboradores e fornecedores, por exemplo;

mas também o externo, como comunidade e parceiros. Quando perguntada sobre as causas defendidas pela marca, a entrevistada da empresa A afirma que a empresa tem como causas o empreendedorismo feminino e o apoio à comunidade LGBTQ+. De acordo com a entrevistada, não existe nenhuma meta para essa comunidade, mas a organização quer continuar sendo composta, em sua maioria, por mulheres. A empresa B não soube informar, e não possui estratégias sociais que estão sendo realizadas ou futuras.

De forma a ajudar no desenvolvimento social, a empresa A tem parcerias sociais com AFESU (Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários), uma ONG que insere e qualifica mulheres no mercado de trabalho; com a Casa Chama, uma organização que visa a emancipação e valorização dos “transvestigêneros” (termo que une os travestis, transsexuais e transgêneros); e com a OPAN (Operação Amazônia Nativa), uma organização indigenista que preserva a Amazônia e zela pelos direitos dos indígenas. Ela afirma que não existe nenhuma meta ou estratégia na área social, mas mensalmente eles apoiam financeiramente essas duas organizações. A empresa B não possui parcerias com nenhuma organização social, mas realiza ações pontuais todos os anos, como Setembro Amarelo, Outubro Rosa e Dezembro Natal, onde parte do lucro das vendas é doado para instituições de caridade. Fica claro que neste quesito, que a empresa A se desenvolveu na dimensão social de forma mais efetiva que a B, principalmente ao apoiar causas e realizar parcerias com diferentes comunidades sociais, não se atendo somente a filantropia no que se refere à responsabilidade social.

Considerando a importância dos treinamentos e debates sobre Sustentabilidade Empresarial e a Gestão Socioambiental Estratégica, dentro e fora das organizações, compreendendo todos os *stakeholders*, realizou-se perguntas sobre o desenvolvimento destes dentro das empresas. A entrevistada da empresa B explica que não há treinamentos e nem muitos debates internos, houve somente uma pequena apresentação sobre sustentabilidade no *onboarding* quando foi selecionada para trabalhar. Para os *stakeholders* externos, também não existe. No site da empresa e na mídia não foi encontrado nenhum artigo ou incentivo às práticas socioambientais ou dicas sustentáveis para clientes e comunidades, mas a empresa deixa claro que um produto de qualidade, como o da marca, gera menos descarte e problemas ambientais. Na mídia, encontra-se principalmente notícias sobre ações de vendas com grandes empresas e lançamentos de novos produtos. Percebe-se também que as notícias são de grandes jornais e empresas como: CNN, Exame, Empresa e Negócios, Forbes, O Globo.

Na outra empresa (A), os debates e treinamentos com os colaboradores internos são realizados de acordo com a demanda, mas não há obrigatoriedade e continuidade. A entrevistada já teve um curso pago sobre gestão ambiental pela empresa, mas não existe

treinamento interno. Com os *stakeholders* externos, não há treinamento, mas a empresa afirma que ambos possuem uma relação muito estreita, ocorrendo, portanto, debates informais sobre melhoria de processos e sustentabilidade. No site e em redes sociais da empresa A, existem artigos sobre a importância do Dia Mundial do Meio Ambiente, mudanças climáticas, pilares da sustentabilidade, moda circular, veganismo, *greenwashing*, autocuidado e bem estar, turismo ecológico no Brasil, reciclagem, *clean beauty*, compostagem e outros. Isso fomenta a discussão do assunto tanto internamente quanto também para a comunidade. Também indica maior preocupação pelos assuntos e problemas socioambientais por parte da Empresa A do que da B, apesar de nenhuma possuir treinamentos ou cursos.

De acordo com Claro e Claro (2014) a dimensão social (*TBL*) também engloba o ambiente interno e seus colaboradores, de maneira a desenvolver suas habilidades e novas experiências, e melhorando seu relacionamento com a própria empresa. As práticas mais comuns nas empresas são “a compensação justa, as horas de trabalho razoáveis, o ambiente de trabalho seguro e saudável, a proibição da mão de obra infantil e de trabalho forçado, e o respeito aos direitos humanos” (CLARO; CLARO, 2011, p. 294). Os benefícios internos dos colaboradores da empresa B são vale refeição, vale transporte e descontos em produtos. O entrevistado destaca a flexibilidade de horários em alguns cargos e uso de roupa informal, trabalho em *home office* somente para os funcionários que trabalham na fábrica da marca em Rio Grande do Sul. Não possui código de conduta ou ética. Já a empresa A possui código de conduta, e fornece: trabalho híbrido, auxílio *home office*, vale transporte, vale refeição, plano de saúde, desconto em produtos e uso de roupa informal. Fica claro que a empresa A possui mais flexibilidade e benefícios que a empresa B, e já forneceu cursos pagos para a entrevistada (A). Vantagens, flexibilidade e desenvolvimento profissional são características que ajudam a reter os talentos. De acordo com Coelho (2020), colaboradores desmotivados e não qualificados aumentam a dificuldade de um crescimento contínuo e engajamento em novas práticas e modelos estratégicos.

De forma geral, as duas empresas precisam criar estratégias para desenvolver melhor os debates sociais e ambientais dentro e fora das empresas. Além do mais, é essencial que haja treinamentos para desenvolver uma conscientização maior a respeito das práticas da sustentabilidade empresarial, bem como para capacitação, fortalecimento da cultura organizacional sustentável, profissionalizar e desenvolver *stakeholders* e conseqüentemente, aumentar o debate social e ambiental dentro e fora da empresa. Destaca-se que a empresa A tem maior atuação e conhecimento sobre os problemas sociais, uma vez que se volta para o bem estar interno, ao mesmo tempo que divulga informações e dicas sustentáveis em suas redes

e sites. “Dialogo e debate significam transparência” (ALMEIDA, 2002, p. 140), algo que também se conecta com a categoria econômica do *TBL*.

4.1.3 Dimensão Econômica

Na dimensão econômica, foram abordadas principalmente questões como investimentos, relatórios, estratégias e tecnologias. Consoante a Claro e Claro (2014, p. 294) o retorno financeiro é uma representação daquilo que os consumidores avaliam da empresa “assim como a eficiência com que são utilizados os fatores de produção, como capital, trabalho, recursos naturais e conhecimento”. Percebe-se que a empresa A pontua como um investimento ambiental o Projeto Envira, comprando os créditos de carbono. Tanto seus fornecedores quanto fábrica são brasileiras. Em suas redes sociais e site da marca, a empresa deixa claro a importância do fomento à indústria nacional, assegurando menos emissão de CO₂ e melhor relacionamento com os parceiros. Por outro lado, a empresa B não indica possuir nenhum investimento ambiental, sua indústria é nacional, mas nem todos seus fornecedores - devido especialmente ao certificado Nativa que é internacional - não são. Nenhuma das entrevistadas soube informar uma estratégia ou investimento voltados para a dimensão social, mas a empresa A mensalmente doa parte do lucro para a Casa Chama, e parte do lucro de um dos produtos para a OPAN. Na categoria de compras de tecnologias sustentáveis, a empresa A informa que não realizam, mas fazem parte de um programa de aceleração chamado *Braskem Labs* no qual a empresa tem a chance de discutir e debater sobre o uso de novas tecnologias sustentáveis. A entrevistada da empresa B não soube informar, mas diz que tem “quase certeza que não”.

Nenhuma das empresas possui Relatórios de Impacto/Sustentabilidade, Avaliação ou Educação Ambiental para os *stakeholders*, ou Relatórios de Transparência. A empresa A utiliza dados, relatórios e resultados fornecidos por seus parceiros para analisar os números; semanalmente é realizada uma reunião com todos os colaboradores para alinhamento, comunicados e resultados. De acordo com a entrevistada, a empresa já possui como objetivo alcançar um selo (que não poderia informar o nome) que garante maior transparência. A empresa B usa números e relatórios da Nativa para embasar os resultados de algumas matérias primas, mas não soube informar quais. Não ocorrem reuniões semanais com todos os colaboradores, somente quando necessário. Mas reuniões com o time, pelo menos de *Marketing*, ocorrem quase toda a semana, neste momento, segundo a entrevistada, o gestor mostra resultados da área em questão, e realiza comunicações algo. As reuniões ocorrem com mais frequência quando existe algum projeto ou novo produto em andamento. Da mesma forma, ainda de acordo com a entrevistada (B), treinamentos e debates socioambientais também

ocorrem, em sua maioria, somente quando há algum projeto em andamento, pois, uma vez que reuniões ocorrem com mais frequência, o time debate mais sobre sustentabilidade ou algo relacionado a isso. Percebe-se que o assunto só é comentado quando existe um motivo para tal, ou seja, não é realizado discussões ou treinamentos que fomentam práticas socioambientais dentro da cultura ou processos.

De forma geral, as duas empresas precisam incorporar mais práticas econômicas socioambientais. Do ponto de vista estratégico, sites e entrevistas não indicam nenhum investimento ou ação econômica voltada para as práticas da Sustentabilidade Empresarial, embora ambas as empresas realizem algum tipo de atividades voltadas para as áreas. Percebe-se que não existe relatórios ou avaliações, apesar de ambas utilizarem dados das certificações. Além dos mais, é essencial maior transparência e comunicação entre os atores que são impactados com as ações empresariais. Almeida (2002) afirma que as empresas que conseguem mais transparência em seus processos e níveis, alcançam uma melhor posição do mercado e melhoram a imagem da empresa.

Nota-se que a empresa A tem mais atenção neste elemento, uma vez que ocorrem reuniões semanalmente com todos os colaboradores e a empresa já está em processo para conseguir a certificação de transparência. A própria entrevistada (A) afirma que maior transparência nas ações é uma das estratégias da empresa. Entretanto, a entrevistada da empresa B não soube informar as técnicas utilizadas no planejamento estratégico e nem sobre uso e aquisição de novas tecnologias. As reuniões só ocorrem quando necessário e as estratégias são discutidas, em sua maioria, somente na alta gerência da empresa B.

4.2 Sustentabilidade nos Processos Internos e Externos: Empresas Verdes/ Rosas

Para melhor análise do Objetivo I - identificar como as empresas calçadistas incorporam a sustentabilidade nos processos internos e externos da organização, após a elaboração do Quadro 3, realizou-se uma comparação entre as entrevistas das duas empresas, em conjunto com revisão de literatura e os estudos de Melo Neto e Froes (2011) sobre empresas verdes-rosas. Organizações envolvidas com o social e o ambiental “incorporam através dos seus elementos de delineamento estratégico (foco e intenção) as questões sociais e ambientais internas e externas” (MELO NETO; FROES, 2011, p.13). Percebe-se, portanto, que os processos internos e externos, além de outras estratégias e informações, se diferenciam mesmo com empresas de porte e indústrias iguais, seja na estrutura organizacional, estratégias, certificados, produtos ou investimentos.

Segundo Melo e Froes (2011), conforme exemplificado pela Figura 4, existe uma

categorização entre empresas verdes radicais ou leves, e empresas rosas radicais ou leves. A Empresa A pode ser classificada como uma empresa verde-radical em “ascensão”, pois ela possui produtos sustentáveis, realiza debates informais e se preocupa em mostrar diferentes assuntos socioambientais em suas redes sociais; porém, ainda é necessário ainda incorporar mais tecnologias verdes em seus processos (dado que o produto já pode ser classificado como sustentável), englobando também as questões ambientais na gestão. Já a empresa B pode ser considerada verde-leve, pois não engloba as questões ambientais no sistema e na gestão, nem nos debates internos ou externos, e não elabora ações e investimentos socioambientais de forma contínua, só pontualmente. A entrevistada da empresa B afirma que não são realizados debates dentro da empresa sobre sustentabilidade ou práticas socioambientais, normalmente quando o assunto surge é em alguma reunião de projeto. Demonstra, portanto, características de empresas verdes-leves, onde o foco ambiental existe essencialmente nos processos internos e produto.

Observando o lado rosa (social), percebe-se que a empresa A tem mais causas, apoia financeiramente algumas instituições sociais (Casa Chama, AFESU, OPAN), e possui várias parcerias (Musa, Carbonext, *Braskem Labs*). Segundo a entrevistada a empresa possui um relacionamento bem próximo com parceiros e fornecedores. Essas práticas que enfatizam as questões sociais internas e externas levam a classificar a empresa A como rosa-radical. Entretanto, a empresa B, por não possuir nenhuma parceria/participação em alguma organização ou entidade, e por focar somente nas questões internas emergenciais e prioritárias, pode ser considerada uma empresa rosa-leve. “O que define o matiz estratégico é o foco estratégico direcionado para as questões socioambientais” (MELO NETO; FROES, p.15, 2011). Assim, identifica-se a empresa A como verde-rosa radical, e a empresa B como verde-rosa leve.

4.3 Posicionamento no Mercado e Responsabilidade Socioambiental: Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa

O Objetivo Específico II – Analisar a relação entre posicionamento sustentável no mercado e as ações de responsabilidade socioambiental – pode ser melhor debatido quando embasado nos estudos de Orsato (2002) sobre Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa. Após análise das entrevistas e de outras fontes, em conjunto com a Figura 6, foi possível identificar quais são os elementos envolvidos nas estratégias de cada empresa e definir os seus tipos. Essa classificação é essencial para definir e identificar as condições das estratégias ambientais, auxiliando na competitividade da empresa (ORSATO, 2002). Lembrando que: a Estratégia I – Produtividade de Recursos – é quando a empresa utiliza seus

recursos de forma eficiente e consciente, a fim de diminuir os custos e aumentar a produtividade, como por exemplo: reutilização ou redução dos resíduos; a II – Além da Conformidade Legal – a vantagem competitiva baseia-se na ideia de que fidelizar e influenciar seus clientes e outros parceiros melhorando a imagem da marca e utilizando-se de certificados, selos e investimentos ambientais (diferenciação no mercado por meio de melhoria nos processos); já a III leva em consideração os produtos/serviços ecológicos como vantagem competitiva por diferenciação; por fim, a Estratégia IV, ocorre quando a empresa alcança os custos mais baixos da categoria por meio das reduções dos custos e consequências ambientais dos seus produtos/serviços simultaneamente.

Observando a Figura 6, percebe-se que a empresa A adota a Estratégia I ao utilizar economia de recursos quando realiza: a política zero plástico em seu escritório e embalagens, a redução de resíduos com a coleta seletiva e reciclagem em parceria com a Musa, e a Logística Reversa com a Eureciclo. Além do mais, com a Carbonext, a empresa também controla suas emissões de forma a reduzir os custos, como por exemplo, nos trajetos de carro. A entrevistada também afirma que uma das estratégias ambientais é conseguir revisar todos os processos de produção e logística com o objetivo de reduzir ainda mais a pegada de carbono, otimizando os processos e reduzindo os custos. Contudo, a empresa B não realiza controle de emissão de carbono, reciclagem e reutilização, mas afirmou que é um projeto em andamento e dentro do escritório já realiza coleta seletiva. Nota-se que a empresa A está mais consciente e procura inserir mais práticas e estratégias do que a B. Seguindo a Estratégia I, a organização consegue reduzir seus custos otimizando seus processos.

Observando pelo lado da Estratégia II, nota-se que a empresa A tem três certificações e está em processo de mais uma, voltada para maior e melhor transparência. Contudo, a empresa B possui somente uma, e está também em processo para obter uma nova certificação (Certificação B, conforme discutido anteriormente). Ambas as empresas solicitam certificado de seus fornecedores, para a B, todos seus fornecedores de lã merino devem ser certificados pela Nativa; já para a empresa A, todos seus fornecedores precisam ter o certificado PETA. Não há investimentos ambientais a longo prazo em nenhuma das empresas, mas a empresa A possui parceira com o Projeto Envira e realiza compras de créditos de carbono. Segundo Orsato (2002, p.12) obter uma certificação tem significado do ponto de vista organizacional, uma vez que “pode-se esperar que a competição de tais mercados promova a difusão das práticas que vão além da conformidade a legislação ambiental”. As duas empresas utilizam esse tipo de estratégia ambiental em seus processos para se diferenciarem e se destacarem no mercado, contudo, percebe-se que a empresa A procura ter uma relação próximas com os fornecedores

e parceiros, além de investir em mais certificados e selos que garantem a procedência, qualidade e sustentabilidade do produto do que a empresa B.

A Estratégia III, é aquela que possui vantagem competitiva por meio da diferenciação das características do produto ou serviço (ORSATO, 2002). Ambas as empresas já possuem essa estratégia, o produto da A se destaca por ser a primeira sandália de plástico vegana nacional; já o produto da B se destaca ao obter tênis sustentáveis de lã merino e com selo internacional. De acordo com Orsato (2002) é essencial que as empresas prestem atenção aos pré-requisitos desta estratégia: os clientes precisam estar predispostos a pagar pelo produto sustentável, a confiabilidade e disponibilidade de informações dos impactos ambientais, e por fim, a diferenciação do produto não pode ser imitada. Desta forma, nota-se que a empresa A possui todos os pré-requisitos para atender a estratégia III, materiais e informações sobre sustentabilidade e RSC estão acessíveis em todas as plataformas da empresa e também em sites de seus parceiros, onde, inclusive, é possível obter dados e relatórios de impactos socioambientais. Entretanto, o produto da empresa B, apesar dos consumidores estarem dispostos a pagar, e não existir outra marca nacional que produz tênis de lã merino, a empresa possui um acesso limitado às informações, uma vez que o site da *Nativa Precious Fiber* está em inglês, limitando o acesso para usuários que não sabem a língua, e não apresenta relatórios e dados. Portanto, a empresa B, conforme pré-requisitos, não parece considerar esse tipo de estratégia em sua empresa.

Por fim, com a última Estratégia (IV), a vantagem competitiva é alcançada quando as organizações têm a liderança na sua categoria por seus custos serem mais baixos. “Mas obter vantagem de custo exige considerável esforço, mais difícil ainda é reduzir os custos e os impactos ambientais associados com os produtos e os serviços ao mesmo tempo” (ORSATO, 2002). Percebe-se que é uma das estratégias mais difíceis de serem alcançadas pois depende de inovação, acesso à novas e matérias primas. Em comparação as empresas analisadas, conclui-se que nenhuma das duas possui a Estratégia IV – Liderança de Custo Ambiental.

Ambas as empresas possuem produtos eco-orientados (Estratégia II – Além da Conformidade Legal), contudo, percebe-se níveis diferentes, uma vez que a empresa A possui mais certificações e divulga mais informações e dados do que a empresa B. Percebe-se também, ao verificar relação entre posicionamento sustentável no mercado e as ações de responsabilidade socioambiental, que ambas as empresas possuem como diferencial competitivo a sustentabilidade, porém, as ações de responsabilidade socioambiental não estão presentes como valores e prioridades.

4.4 Sustentabilidade Empresarial e Estratégias Organizacionais

Muitos dos debates e comparações já foram realizados com base nas conclusões dos outros objetivos específicos e complementam nas análises do Objetivo Específico III. Neste momento, propõe-se verificar se as empresas calçadistas estudadas incorporam a sustentabilidade empresarial nas estratégias de seus negócios. Como a definição de Sustentabilidade Empresarial, proposto por Claro e Claro (2014), engloba as três dimensões do *TBL* de forma inter-relacionada e RSC, não é possível alcançá-la se uma empresa foca somente em um dos aspectos ou dimensões.

Com base no que já foi comentado, identifica-se a Empresa A, como uma empresa verde-rosa, pois realiza práticas que condizem com as características do RSC e dimensões sociais e ambientais. Na parte econômica, ainda é necessário investimentos em tecnologia, estratégias mais definidas e transparência nos resultados e processos. Além do mais, identifica-se pelo menos três estratégias, dos Tipos Genéricos de Estratégias Ambientais, que a empresa se utiliza como vantagem competitiva, em muitas partes de seus processos e em seus produtos. Por outro lado, a Empresa B, identificada como empresa rosa, precisa se envolver mais na dimensão social, melhorar a comunicação entre os colaboradores e obter mais transparência e dados.

Na área das estratégias organizacionais, o planejamento estratégico na Empresa A é feito trimestralmente com a CEO (*Chief Operating Officer* – diretora operacional), a CFO (*Chief Financial Officer* – diretora financeiro) e os gerentes de cada time. Quando estabelecidas as estratégias e os objetivos estratégicos, eles são comunicados em cada área para que todas ajudem no alcance. O acompanhamento é feito semanalmente utilizando a técnicas *Objectives and Key Results (OKRs)* – ferramenta colaborativa de definição de metas e objetivos. A empresa não possui avaliação ambiental, relatório de sustentabilidade, impacto ou resultados, os dados que ela possui e compartilha internamente derivam de outras empresas e certificações como Eureciclo, Musa e Carbonext. As estratégias e resultados não são compartilhados com os outros *stakeholders*. A empresa B afirma que o planejamento estratégico é realizado pela alta gerência (sócios) uma vez por mês, mas não é tão compartilhado internamente e com os colaboradores internos, nem com os *stakeholders*. Quando perguntada sobre as técnicas utilizadas no processo de planejamento estratégico, a colaboradora não soube responder. A empresa também não realiza relatórios e avaliações ambientais.

Ao questionar sobre as estratégias que foram alcançadas, a empresa B afirma que foi o lançamento da marca na Amazon dos EUA (Estados Unidos da América). Por outro lado, a entrevistada A afirma que foi atingir o objetivo da empresa se tornar 100% carbono negativo,

em parceria com a Carbonext e Projeto Envira. Quando perguntado sobre qual estratégia utilizada como diferencial competitivo, a colaboradora da Empresa B não soube responder, mas depois afirmou que seria o conforto. Já a Empresa A informou que seria a sustentabilidade e matéria-prima.

Percebe-se com base nos dados obtidos e nas conclusões já realizadas que nenhum das empresas aplicam em totalidade a Sustentabilidade Empresarial. A empresa A possui estratégias, ações sociais e ambientais mais definidas do que a empresa B. Contudo, observa-se que nenhuma das empresas: possui relatórios e dados próprios para demonstração de resultados e comunicação, não criou setores socioambientais, não tem estratégias ambientais/econômicas para obtenção de alguma tecnologia renovável, e nem estratégias sociais definidas, é necessário transparência com todos os *stakeholders*, como também treinamento e desenvolvimento socioambiental.

Promover essas alterações não é fácil, pois depende de muitas variáveis como econômica, cultural, tecnológica, político-legal, demografia, entre outros (NASCIMENTO et al. 2008). Além do mais, é difícil implementar o modelo sustentável nas empresas pela falta de conhecimento e interesse dos funcionários e também pela falta de expectativas quanto aos novos moldes, sendo essencial, o treinamento e desenvolvimento sustentável de todos os *stakeholders* na implementação (PAZ; KIPPER, 2016). Entretanto, como a sustentabilidade empresarial “é uma importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para os acionistas e partes interessadas ao longo prazo” (HART; MILSTEIN, 2004, *apud* CLARO; CLARO, 2014, p.292), ela beneficia as atuais e futuras gerações para adquirir um ambiente de qualidade e saudável para os atores da sociedade. Ou seja, para alcançá-la é essencial que as empresas procurem mudanças na gestão e nos processos.

Um dos conceitos abordados neste estudo, a Gestão Socioambiental Estratégica (GSE) pode ser um conceito também a ser inserido dentro do contexto organizacional, uma vez que ela insere as dimensões ambientais, sociais e econômicas em processos gerenciais: controle, planejamento, direção ou logística e suas funções; a fim de atingir os objetivos estratégicos da empresa de forma mais eficiente e sustentável possível. Nota-se que uma das formas de alcançar a sustentabilidade empresarial, pode ser por meio da GSE. Segundo Nascimento et al. (2008), para alcançar a GSE é essencial a adoção de práticas tanto sociais, quanto ambientais, englobando todos os processos gerenciais e *stakeholders*, sendo essencial a transparência e inter-relação entre os âmbitos ambientais, sociais e econômicos.

5 CONCLUSÕES

O avanço nos estudos sobre sustentabilidade e RSC nas organizações vem evoluindo a cada dia, para tanto, são necessárias mudanças internas e externas nos modelos de negócio para maior e melhor conscientização socioambiental para todos os *stakeholders*. A estratégia organizacional é fundamental para o alcance das metas e objetivos estratégicos sustentáveis, assim como transparência e comunicação.

O objetivo principal deste trabalho foi discutir a relação entre sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e estratégias organizacionais adotadas por duas empresas calçadistas da região de São Paulo. Dessa forma, foi essencial identificar como as empresas calçadistas incorporam a sustentabilidade nos seus processos internos e externos, analisar a relação entre posicionamento sustentável no mercado e as ações de responsabilidade socioambiental que elas apresentam, e por fim, verificar se as empresas calçadistas estudadas incorporam a sustentabilidade empresarial nas estratégias de seus negócios.

As análises permitiram concluir que embora ambas as empresas tenham certificados, produtos sustentáveis, ações e práticas ambientais e sociais, e alguns investimentos nas áreas; é necessário ainda mais transparência, maior comunicação entre os setores e colaboradores, mais ações e práticas voltadas para os problemas sociais da atualidade (principalmente em uma metrópole como São Paulo), aquisição de novas tecnologias sustentáveis, mais alinhamento entre o que a empresa demonstra com as estratégias propostas, mudanças organizacionais e estruturais para obter mudanças na cadeia produtiva. Além do mais, consoante a Claro e Claro (2014, p.292), em momento de crises, “as empresas que mantêm investimentos em sustentabilidade de forma estratégica e com visão de longo prazo podem beneficiar-se de uma vantagem competitiva de blindagem”.

Conclui-se a partir da dimensão ambiental, que a empresa A realiza práticas ambientais a partir de matérias primas sustentáveis (PVC Ecológico Microexpandido), certificados, neutralização de emissões, coleta seletiva, reciclagem e logística reversa. A empresa também realizou mudanças na cadeia produtiva, trocando o uso de óleo animal pelo vegetal. Percebe-se que para alcançar essas práticas, ela fez parcerias com outras organizações como: Musa, Eureciclo e Carbonext. Contudo, a empresa B não realiza tantos métodos ou ações atualmente em comparação com a A. A empresa B realiza práticas ambientais por meio do uso de matérias-primas sustentáveis (garrafa PET reciclada e algodão orgânico), de coleta seletiva e possui um certificado internacional, (*Nativa Precious Fiber*). Mas não realiza logística reversa, neutralização de emissões, reciclagem, ainda se utiliza copos descartáveis dentro da empresa. Fica claro que a empresa A tem maior destaque da dimensão ambiental.

Pela dimensão social, a empresa A também apresenta mais práticas e evidências do que a B. Apesar não ter nenhuma estratégia social, ela (A) possui como causas o Empreendedorismo feminino e apoio a comunidade LGBTQ+, e para tanto, realiza parcerias com a Casa Chama, AFESU e OPAN. Sua indústria, fornecedores e parceiros são 100% nacionais, fomentando, assim, o desenvolvimento e cultura nacional. Por outro lado, ao questionar sobre as práticas sociais da empresa B, a entrevistada não soube informar muitas perguntas, mas informa que a empresa realiza ações sociais pontuais no decorrer do ano. Os benefícios dos colaboradores também se diferenciam entre as duas empresas, sendo que a A tem mais benefícios do que a B. Já no lado econômico, ambas as empresas não possuem relatórios ou avaliações ambientais; sendo necessário maior atenção também nestes quesitos. A empresa A se destaca mais do que B por realizar investimentos ambientais, com o Projeto Envira, e sociais, Casa Chama e OPAN. A empresa B não realiza nenhum tipo de investimento socioambiental.

De acordo com as informações obtidas pelas entrevistadas, as análises permitem concluir que as empresas A e B têm dificuldades de compreender a importância das atividades de sustentabilidade como uma estratégia organizacional. Embora ambas se posicionem no mercado como sustentáveis e tenham produtos eco-orientados e certificações, bem como atividades de responsabilidade social em parcerias e para além das legislações, isso indica que ainda demonstram dificuldades de inserção da sustentabilidade empresarial na estratégia organizacional. É essencial considerar que são empresas de pequeno porte, o que por si só, já envolve dificuldades na realização e sistematização dos processos e atividades. Apesar disto, identificaram-se atividades ligadas à sustentabilidade que são relevantes para o contexto interno e externo das empresas. Desta forma, investigações futuras poderiam abordar com maior profundidade a questão do porte das empresas – o que seria relevante em termos de processos operacionais e estratégicos, bem como da qualificação dos profissionais que atuam na área.

5.1 Limitações e Contribuições

As principais limitações empíricas deste trabalho corresponderam à a dificuldade de entrevistas com um número maior e mais variado de empresas, especialmente no que se refere a seu porte. Além disso, o não acesso aos gestores principais ou sócios das empresas dificultou a obtenção das informações, pois as entrevistadas foram ambas da área de *Marketing*, e, portanto, seu conhecimento estava mais focado em marca e mercado.

Este trabalho tem por objetivo contribuir não somente para o meio acadêmico, mas para diferentes organizações, de forma a fornecer dados e comparações sobre a importância da

sustentabilidade e sustentabilidade empresarial em suas estratégias e processos. Propõe-se para estudos futuros pesquisas com empresas calçadistas de médio e grande porte, e também analisando o comportamento do consumidor quanto a sua visão sobre as práticas socioambientais das empresas.

REFERÊNCIA

ALMEIDA, Fernando. **O Bom negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil 2022**. Disponível em: <<file:///C:/Users/natal/Downloads/Relat%C3%B3rio%20Setorial%20da%20Ind%C3%BAstria%20de%20Cal%C3%A7ados%20do%20Brasil%202022.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BLACKMER, Corinne E. *Pinkwashing*. **Israel Studies**, v.24, n.2, p.171-181, jun/ago. 2019.

BRUNDTLAND, G.H. (Org.). **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BUSCH, Susanna Erica; RIBEIRO, Helena. Responsabilidade Socioambiental Empresarial: revisão da literatura sobre conceitos. **Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**, v.4, n.2, p.1-25, maio/ago. 2009.

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construction. **Business & Society**, v.38, n.3, p.268-295. 1999.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel. Sustentabilidade Estratégica: existe retorno no longo prazo? **R. Adm**, São Paulo, v.49, n.2, p.291-306, maio/jun. 2014.

COELHO, Mayara et al. Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Aspectos Teóricos e Práticos. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.14, n.51, p. 349-365, jul. 2020.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Stony Creek: New Society Publishers, 1998.

FEIL, Alexandre; SCHREIBER, Dusan. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **FGV EBAPE**, v.14, n.3, p.667-681, jul/set. 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JOHNSON, Gerry; SHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LEFF, Enrique. **Saber Ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade e poder**. 10ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013.

LIMA, Eliza Minella Buenos Aires de Lima; RIBEIRO, Ana Regina Bezerra. Sustentabilidade e Estratégia: uma visão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Meio Ambiente**, v.8, n.4, p.324-334, 2020.

MARTINS, Diego Freire et al. Análise da gestão dos resíduos gerados no processo de produção e programas de minimização de impactos ambientais de uma indústria de calçados do Estado do Ceará. XVI Fórum Ambiental - **ANAP**. São Paulo, 2020.

MELLO, Mario Fernando de Mello; MELLO, Arthur Zago de Mello. Uma análise das práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade como estratégias de empresas industriais do setor moveleiro: um estudo de caso. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.25, n.1, p.81-93, 2018.

MELO NETO, Francisco Paulo de; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas Socialmente Responsáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, Cesar. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, Cesar. **O Bem-feito: os novos desafios da Gestão da Responsabilidade Socioambiental Sustentável Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.26, n.74, p. 51-64, jan, 2012.

NASCIMENTO, Leandro da Silva. Uma reflexão acerca da relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional. **ENGEMA**, dez. 2017.

NASCIMENTO, Luis Felipe Machado et al. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Lucas Rabello et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n.1, p. 70-82, jan/fev, 2012.

ORSATO, Renato J. Posicionamento Ambiental Estratégico: identificando quando vale a pena investir no verde. **REAd – Especial 30 anos**, v.8, n.6, nov-dez, 2002.

PAZ, Fábio J.; KIPPER, Liane M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v.11, n.2, p.85-102, abr/jun, 2016.

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

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUEIROZ, Sara Gomes de; ESTENDER, Antônio Carlos; GALVÃO, Margareth. Responsabilidade Social: uma Estratégia para as Empresas se destacarem no mercado. **SEGET**, out. 2014

RIVERA, José Javier; BIGNE, Enrique ; PEREZ, Rafael Curras. Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa na lealdade do consumidor com a marca. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.1, n.3, p.395-415. jul/set, 2019.

REIS, Felipe Bastos dos; FERNANDES, Palloma Renny Beserra. A reutilização de resíduos sólidos na economia circular: estudo de caso no mercado calçadista. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.5, p.49456-48470, mai., 2021.

UNITED NATIONS. **Agenda 21**: United Nations Conference on Environment and Development Rio de Janeiro, 3 to 14 June 1992. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>>. Acesso em: 23 jan. 2022.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. 2015. Disponível em: <<https://sdgs.un.org/2030agenda>>. Acesso em: 23 jan. 2022.

VERGANA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAKAHARA, Roberto. Bluewashing: desrespeito aos direitos fundamentais laborais e propaganda enganosa. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, Campinas, n. 50, p. 165-175, jan./jun. 2017.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Apêndice A: Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Roteiro de Entrevista

- Como a empresa foi fundada e por que?
- A empresa se considera socialmente e ambientalmente responsável? Pode me citar pelo menos três práticas que exemplifique isso?
- Como as empresas fazem debates sobre estratégia socioambientais?
- Quais técnicas são usadas no planejamento estratégico?

- Âmbito ambiental:
A empresa possui alguma certificação? Caso, afirmativo, quais?
Como a empresa conseguiu esses selos e certificações? Quais estratégias foram adotadas para consegui-las?
Vocês utilizam alguma fonte de energia renovável?
Vocês realizam práticas de economia circular, reciclagem ou logística reversa? Se sim, quais. Se não, por que?
Qual controle de emissão de poluentes vocês utilizam?
Quais materiais sustentáveis são utilizados na produção dos calçados?
Quais materiais sustentáveis são utilizados dentro do escritório?
Quais rotinas socioambientais você reconhece dentro da empresa? Utiliza-se copos de vidro, coleta, reciclagem etc?

- Âmbito social:
Qual estratégia utilizada para se diferenciar dos concorrentes?
Existe alguma estratégia voltada para políticas públicas?
Vocês realizam alguma ação social na comunidade?
Existe algum investimento estratégico para a área social?
Como são realizadas as discussões das estratégias socioambientais e da sustentabilidade com os *stakeholders*?
A empresa incentiva o uso e consumo conscientes dos materiais e resíduos dentro do escritório?
Antes de você ser colaborador dessa empresa, você já tinha algum conhecimento sobre sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa?
A empresa fornece algum benefício para os colaboradores?

Existe algum padrão de vestuário?

O trabalho é feito presencial ou remoto?

Comunicação é feita de forma informal ou formal?

Existe algum programa de educação socioambiental dentro da empresa? E fora?

A empresa realiza treinamento com o *stakeholders* a respeito da responsabilidade social corporativa e sustentabilidade?

- Âmbito econômico:

Como a aquisição de insumos, matérias-primas, serviços e tecnologias são adquiridos com foco no desenvolvimento sustentável?

Quais tecnologias sustentáveis são utilizadas nos processos ou estruturas?

Que bens ou serviços foram adquiridos com foco em sustentabilidade?

Quais foram as estratégias adotadas para alcançar processos e cadeia produtiva mais sustentável?

Qual o diferencial competitivo da empresa?

Como funciona o pós-venda com o cliente?

A empresa realizou relatório de sustentabilidade?

Existe alguma avaliação ambiental com os colaboradores e fornecedores?

Como os resultados são compartilhados entre os colaboradores? E os *stakeholders* externos?

Como a empresa realizou relatórios ou reuniões com índices ou práticas socioambientais realizadas por ela?