

Gestão ambiental: Estudo de caso em uma empresa do segmento calçadista

LEANDRO ADRIANO WALLAUER
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)
lewallauer@gmail.com

DUSAN SCHREIBER
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)
dusan@feevale.br

Introdução

A gestão ambiental possui importante papel no desenvolvimento de mecanismos que facultam a interação entre processos produtivo e meio ambiente, destacando-se como principal instrumento para se alcançar um desenvolvimento industrial sustentável. O setor calçadista é um segmento industrial de grande relevância no cenário econômico e social do Brasil, tornando interessante entender como a temática ambiental é trabalhada neste tipo de organização.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Dentro do referido contexto, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: Como se apresentam as práticas de gestão ambiental em uma empresa do setor calçadista? Nesta perspectiva, este artigo tem como objetivo descrever e analisar como uma empresa do segmento calçadista incorporou as práticas de gestão ambiental em suas operações.

Fundamentação Teórica

Com o intuito de contemplar a proposta deste estudo, a fundamentação teórica constitui-se de tópicos sobre: meio ambiente e a sustentabilidade, sustentabilidade empresarial, gestão ambiental nas organizações. Os referidos temas, que foram revisados, facultaram a identificação de categorias de análise, evidenciando aspectos relevantes do processo de gestão ambiental em uma empresa industrial, do setor de calçados, analisada neste estudo.

Metodologia

O presente trabalho consiste de um estudo de caso referente às práticas de gestão ambiental realizadas em uma empresa do segmento calçadista. De natureza aplicada e abordagem qualitativa, a pesquisa é considerada descritivo-exploratória, utilizando como coleta de dados à entrevista semiestruturada em profundidade e observação não participante. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, e após sua transcrição, foram interpretadas e reescritas no formato de narrativa.

Análise dos Resultados

A empresa em estudo respeita a legislação vigente e realiza uma série de atividades socioambientais por iniciativa própria, visando uma educação ambiental para colaboradores e comunidade. Entretanto, o desenvolvimento de produtos com consciência ambiental consiste de uma prática a ser implementada. Para os entrevistados, a gestão ambiental no segmento calçadista é mais realizada por necessidade do que por consciência, constituída de ações reativas que visam atender a legislação vigente.

Conclusão

Na organização em estudo foi possível observar práticas relacionadas à gestão ambiental, e evidenciou-se a percepção dos diretores sobre o tema em trabalho. Entretanto, os dados coletados neste estudo condizem com a realidade de uma empresa do segmento, impossibilitando a generalização dos resultados obtidos. Para trabalhos futuros, ressalta-se a possibilidade de aprofundar a análise feita, bem como o estudo de algum cluster, a fim de analisar trabalhos realizados em determinada região.

Referências Bibliográficas

BÁNKUTI, Sandra Mara Schiavi; BÁNKUTI, Ferenc Istvan. Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. *Gestão & Produção*, Mar 2014, Volume 21 Nº 1 Páginas 171 - 184.

BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 376p.

DIAS, Reinaldo. *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 2ª ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2011. 220p.

GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO CALÇADISTA

INTRODUÇÃO

A relação entre meio ambiente e empresa se torna cada vez mais relevante, e, independente do ramo de atuação, a ideia de um “consumo sustentável” direciona a introdução de questões ambientais nas estratégias e na cultura das organizações, a fim estabelecer um modo de produzir que controle e minimize os danos de suas ações. A expressão “desenvolvimento sustentável” consolidou-se como uma das palavras de ordem contra a degradação ambiental, presente entre ativistas e ambientalistas, em discursos oficiais e em documentos das conferências internacionais. Tachizawa e Andrade (2012) comentam que a preservação do meio ambiente é um dos fatores de maior influência em anos recentes, e assim empresas se empenham em apresentar soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que aumentam a lucratividade de seus negócios.

A razão de existir da maioria das organizações é o lucro. Porém, decorrente da pressão exercida pela sociedade estas devem almejar a lucratividade de seus negócios apresentando soluções que visem alcançar um desenvolvimento sustentável. Barbieri (2011, p. 105) explica que “uma empresa sustentável é aquela que cria valor de longo prazo aos acionistas ou proprietários e contribui para a solução dos problemas ambientais e sociais”.

No que diz respeito à sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável (DS), os termos ainda são mal interpretados ou até mesmo tratados como sinônimos, pois ambos visam deixar para as gerações futuras um estoque de capital tão grande quanto o que nossa geração herdou de suas gerações anteriores. Entretanto, Sartori, Latrônico e Campos (2014) explicam que em sua essência o DS representa o caminho a ser seguido em busca da sustentabilidade, que é uma meta ou um objetivo final de longo prazo a ser alcançado.

Dentro deste contexto a gestão ambiental possui papel de grande importância no desenvolvimento de mecanismos que facultam a interação entre os processos industriais e o meio ambiente. De acordo com Guarnieri (2011), a gestão ambiental consiste de um processo no qual a extração de recursos naturais, as transações econômicas e o desenvolvimento tecnológico devem conviver em harmonia, de maneira a se manterem competitivas no mercado onde atuam.

Neste cenário está inserido o setor calçadista, que é um segmento industrial caracterizado pelo uso intensivo de mão-de-obra e recursos tecnológicos simples. Este segmento industrial tem um importante papel econômico e social para o Brasil, destacando-se entre as indústrias de transformação. De acordo com o site *Brazilian Footwear* (2014), o Brasil é considerado o terceiro maior produtor de calçados do mundo, com 819 milhões de pares produzidos em 2011 e o décimo maior exportador, com 113 milhões de pares de calçados exportados para mais de 145 países. Além disso, é o quarto maior consumidor de calçados do mundo com 740 milhões de pares consumidos no mesmo ano. Estes dados demonstram a importância deste segmento e despertam o interesse em conhecer de que maneira este setor trabalha a temática ambiental em suas organizações.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Segundo Barbieri (2011), a gestão ambiental consiste das diretrizes e das atividades administrativas e operacionais realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, tanto reduzindo, eliminando ou compensando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quanto evitando que eles surjam.

A gestão ambiental é o principal instrumento para se alcançar um desenvolvimento industrial sustentável. Segundo Dias (2011) este processo nas empresas está profundamente vinculado a normas que são elaboradas por instituições públicas (prefeituras, governos estaduais e governo federal). Ou seja, a maior parte dos esforços tecnológicos e financeiros nas empresas está ligada a aplicação de técnicas corretivas, como reciclagem e armazenamento de resíduos. Porém atitudes proativas visando um desenvolvimento sustentável são esperadas, e como alternativas o autor cita políticas preventivas que atuem sobre a origem do problema.

Considerando o referido contexto, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: Como se apresentam as práticas de gestão ambiental em uma empresa do setor calçadista? Nesta perspectiva, este artigo tem como objetivo descrever e analisar como uma empresa do segmento calçadista trabalha a gestão ambiental em suas dependências. O referido objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos: (i) investigar noções conceituais sobre gestão ambiental; (ii) entender o processo de gestão ambiental na empresa estudada; e (iii) identificar a percepção dos entrevistados sobre o tema neste segmento industrial.

Além da pesquisa bibliográfica realizada para o fomento de embasamento teórico, o método escolhido foi o estudo de caso em uma organização calçadista, com abordagem qualitativa, e a coleta de dados sendo realizada através de entrevista semiestruturada em profundidade e observação não participante. Compreendem a estrutura deste estudo: fundamentação teórica, metodologia, análise dos resultados, conclusão e referências bibliográficas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de contemplar a proposta deste estudo, a fundamentação teórica apresentará tópicos sobre: meio ambiente e a sustentabilidade, sustentabilidade empresarial, gestão ambiental nas organizações.

Meio ambiente e a sustentabilidade

Para poder produzir bens e mercadorias, o homem necessita explorar os recursos naturais contidos no meio ambiente. De acordo com a Política Nacional de Meio Ambiente - PNMA, Lei Nº 6.938/1981: meio ambiente é o conjunto de condições e interações de ordem física, química e biológica, que abriga e possibilita a vida em todas as suas formas. Ou seja, é a natureza que está ao nosso redor, incluindo nós mesmos e a complexa e intrincada rede de relações, sociais e produtivas, que sustentam o meio antrópico (BRASIL, 1981).

Barbieri (2011) explica que o meio ambiente apresenta como fonte os recursos naturais, classificados em renováveis (energia solar, água, ar, plantas, animais) e não renováveis (areia, argila, minérios, metais, combustíveis fósseis). Os recursos renováveis podem ser obtidos indefinidamente de uma mesma fonte, e os recursos não renováveis possuem uma quantidade finita. Vale ressaltar que esta classificação deve ser interpretada sob a perspectiva conceitual,

pois o fator tempo e o modo de usar um determinado recurso servem como condições para tornar um recurso renovável ou não.

De acordo com Kondrat e Maciel (2013) o ser humano estabelecia uma relação de interação com o meio ambiente, revolucionando o seu modo de vida a cada nova descoberta. Entretanto, ao longo de suas conquistas foi se tornando individualista, adotando maneiras de desenvolvimento insustentáveis, principalmente quanto ao esgotamento de recursos ambientais, a poluição e ao processo de degradação ambiental.

O ser humano busca no meio ambiente os recursos necessários para a fabricação de um bem ou para prestar um serviço, e também o usa como depósito (sorvedouro) dos resíduos gerados de suas atividades, resultando na poluição. O autor (MOURA, 2006 p.4 e 5) explica que “a poluição é, portanto, o uso exagerado da natureza como sorvedouro de resíduos e o esgotamento dos recursos, seu uso exagerado como fonte de matérias-primas”.

Shigunov Neto, Campos e Shigunov (2009, p.75) destacam que a “preocupação com a proteção do meio ambiente contra a ação humana somente foi motivada pela constatação de que os recursos naturais poderiam se esgotar de modo a prejudicar a produção de mercadorias”. Dessa forma o ser humano não teria matéria-prima para a fabricação de seus produtos.

Para muitos, a responsabilidade dos assuntos ambientais é apenas dos especialistas, cientistas e técnicos formados que devem sozinhos solucionar os diversos problemas do ambiente, porém para Kondrat e Maciel (2013) a educação ambiental consiste de um processo que compreende a filosofia de vida e de cultura comportamental, que busca um compromisso do homem com o presente e o futuro do meio ambiente, atingindo toda a população, formando cidadãos ativos, promovendo a cidadania e capacitando os cidadãos a viver sustentavelmente.

A respeito de sustentabilidade, Veiga (2006, p. 10) tem a seguinte opinião: “a sustentabilidade no tempo das civilizações humanas vai depender da sua capacidade de se submeter aos preceitos de prudência ecológica e de fazer bom uso da natureza”. Para Moura (2006) a palavra sustentar entre outros significados é sinônimo de “conservar e manter”, e no caso ambiental, diz respeito ao prolongamento do uso produtivo dos recursos naturais.

Conforme outro autor (BELLEN, 2006) maior parte dos debates sobre sustentabilidade se refere a visões específicas de diferentes autores sobre aspectos distintos do conceito. Consegue-se apontar a direção do desenvolvimento para que este seja mais sustentável, porém não é possível aferir precisamente as condições de sustentabilidade de determinado desenvolvimento. Entretanto, a relevância deste tema faz com que as organizações revejam os impactos de suas operações industriais, e, independente do tamanho da empresa, há o desafio de inserir a temática ambiental na tomada de decisões estratégicas da organização, visando uma sustentabilidade empresarial.

Sustentabilidade empresarial

A sustentabilidade empresarial é um método integrado de abordar uma ampla gama de ações e projetos em prol do meio ambiente. De acordo com Martins, Filho e Nagano (2015), integrar o ambiente natural no processo de planejamento estratégico de uma organização oferece a oportunidade de desenvolver uma competência organizacional valiosa, difícil de ser imitada, fundamental para a sobrevivência empresarial em longo prazo.

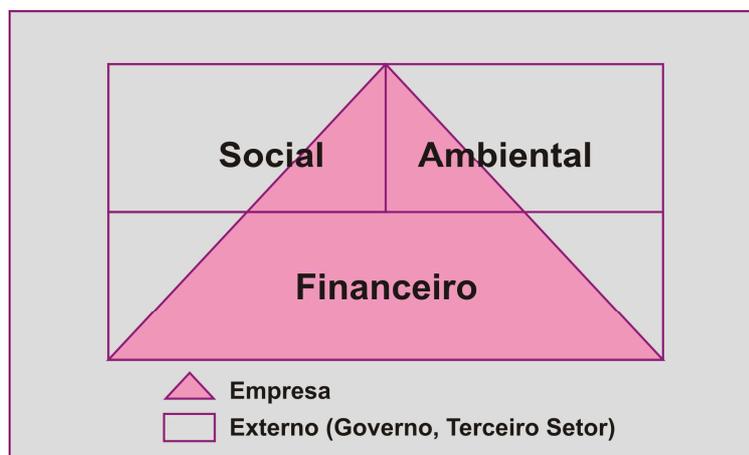
Entretanto Claro e Claro (2014) descrevem que empresas com uma visão de curto prazo, em épocas de crise diminuirão ou eliminarão os investimentos em sustentabilidade, pois estes são percebidos como custos adicionais. Por outro lado, empresas que mantêm investimentos em sustentabilidade de forma estratégica e com visão de longo prazo podem beneficiar-se de uma vantagem competitiva de blindagem em relação aos efeitos de uma crise.

É importante salientar ainda que muitos vêem a sustentabilidade mais como um desafio do que propriamente uma oportunidade de agregar valor competitivo no mercado, principalmente pelo fato de ser algo de longo prazo, sem gerar benefícios imediatos. Nesta linha de pensamento, Barbieri (2011, p. 105) explica que “uma empresa sustentável é aquela que cria valor de longo prazo aos acionistas ou proprietários e contribui para a solução dos problemas ambientais e sociais”.

Uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais. Esses três pilares da sustentabilidade, também conhecido como "*triple bottom line*", foi cunhado por Elkington em 1998, e desde então se popularizou. Este modelo, segundo Guarnieri (2011) tem por objetivo principal reduzir os danos resultantes das atividades empresariais através da utilização de tecnologias mais efetivas em prol da sustentabilidade. Conforme descrito por Pereira et al. (2012) este modelo mostra que a gestão do negócio não deve se basear somente nas questões econômicas, mas também nas sociais e de meio ambiente, o que reforça os laços da empresa com a sociedade e a natureza.

Porém Claro e Claro (2014) afirmam que a sustentabilidade atualmente possui uma visão mais integrada. Apresentada na Figura 1 e denominada pelo modelo "*single bottom line*", incorpora projetos sociais e ambientais sob a perspectiva econômico-financeira. Dessa forma os investimentos em sustentabilidade apresentam três categorias: sustentabilidade estratégica (investimentos em ações e projetos sociais e ambientais relacionados ao "*core business*" da empresa), sustentabilidade filantrópica (qualquer investimento externo em prol de uma melhoria social ou ambiental, representado pela área fora do triângulo) e sustentabilidade integrada (incorporação da sustentabilidade na estrutura de governança e em sua cultura). Vale ressaltar que o uso deste modelo não exclui a perspectiva de análise das três dimensões da sustentabilidade, mas, muda a forma de avaliar e priorizar os investimentos.

Figura 1- Dimensões da Sustentabilidade Organizacional



Fonte: Claro e Claro (2014)

A necessidade de se adequar à nova dinâmica competitiva tem levado empresas dos mais diferentes setores a repensarem suas estratégias. Segundo Bánkuti e Bánkuti (2014), o desempenho das organizações não deve ser abordado somente pela competitividade econômica, mas também pela competitividade ambiental. Com isso, a inovação é uma das alternativas para se diferenciar e se tornar competitivo em um mercado globalizado, e esta não está atrelada somente a avanços tecnológicos, e sim, a novas formas de produzir, organizar e vender.

Para Zambon et al. (2015) inovação compreende aos avanços tecnológicos que culminam na ampliação da utilidade de um produto existente ou na adição de um novo produto, o que por consequência gera substituição do modelo antigo. Um produto inovador ao mesmo tempo em que gera satisfação (valor) para quem o adquire, acelera o nível de obsolescência total, e por isso, a inovação deve abranger a sustentabilidade. Dessa forma, para ser inovador, o novo produto precisa ser sustentável, e, para ser sustentável, deve transmitir valor a todos os agentes envolvidos na cadeia.

Tachizawa e Andrade (2012) comentam que a preservação do meio ambiente é um dos fatores de maior influência em anos recentes e assim empresas se empenham em apresentar soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável ao mesmo tempo em que desejam aumentar a lucratividade de seus negócios. Neste contexto, gestão ambiental não consiste apenas de atividades filantrópicas ou temas para ecologistas e ambientalistas, e sim são atividades que podem propiciar ganhos para a organização.

Gestão ambiental nas organizações

Por gestão entende-se a maneira de gerir, gerenciar ou administrar algo. Logo, a gestão ambiental pode ser interpretada como a maneira de administrar os assuntos relativos ao meio ambiente dentro de uma organização. A gestão ambiental compreende a busca permanente da melhoria contínua da qualidade ambiental nos serviços, produtos e ambiente de trabalho de qualquer organização pública ou privada, seja qual for o seu porte (BARBIERI, 2011).

Fogliatti e Goudard, (2004, p.4) definem que “a gestão ambiental pode ser entendida como o conjunto de ações encaminhadas para obter uma máxima racionalidade no processo de decisão relativo à conservação, defesa, proteção e melhoria do Meio Ambiente”. Já Dias (2011) enfatiza que há diversos estímulos para que uma empresa adote métodos de gestão ambiental. Além dos interesses econômicos, podem surgir estímulos de dois diferentes grupos:

- Estímulos internos: O incremento na qualidade do produto, a melhoria da imagem da empresa, a necessidade de inovação, o aumento da responsabilidade social e a sensibilização do pessoal interno.

- Estímulos externos: A demanda do mercado, a concorrência, o poder público e a legislação ambiental, o meio sociocultural, os consumidores, os fornecedores e as certificações ambientais.

A gestão ambiental passa a ter grande relevância no cenário empresarial, e Bánkuti e Bánkuti (2014) reforçam a importância em se estabelecer estratégias ambientais proativas, como a criação de tecnologias para processos mais “limpos”, tratamento de efluentes, reciclagem, destino correto de resíduos, utilização de matérias-primas menos poluentes, e logística reversa. Além destes, a empresa pode participar de uma avaliação na bolsa de valores através

de um índice de sustentabilidade de empresas (ISE) e realizar a comercialização (compra e venda) de créditos de carbono.

Segundo os mesmos autores (BÁNKUTI; BÁNKUTI, 2014) a adoção de práticas ambientalmente corretas cria um maior comprometimento e interação entre funcionários e melhora a imagem da empresa perante seus clientes e sociedade. Entretanto, o avanço da gestão ambiental estratégica na empresa depende da superação de dificuldades, como: elevados investimentos, estruturação e gestão da cadeia de suprimentos, conhecimento técnico e científico, descontinuidade de linhas e velocidade de inovação, além das dificuldades de caráter social, legal e estratégico.

O autor Barbieri (2011) aborda a gestão ambiental em três níveis, onde é possível de se visualizar uma evolução ambiental interna da empresa. O primeiro nível é o “controle da poluição”, que visa atender às exigências legais; o segundo nível é a “prevenção da poluição”, que visa realizar um atendimento voluntário a normas técnicas ambientais, com eventuais certificações para posicionamento competitivo; e o terceiro nível é a “abordagem estratégica”, que consiste de ações proativas, com envolvimento permanente e sistemático da alta gerência e comprometimento dos colaboradores, para alcance de vantagens competitivas, como a melhoria da imagem institucional.

Martins, Filho e Nagano (2015) descrevem que algumas literaturas apontam que a gestão ambiental ainda está longe de ser uma realidade, principalmente em empresas consideradas de pequeno e médio porte (PMEs) pelo fato de nessas organizações terem a figura do dirigente, com poder centralizador e decisão baseada em crenças e valores, sem procedimentos formalizados, dando ênfase em resultados de curto prazo. Além disso, as atividades de gestão ambiental quando existentes são predominantemente reativas e não se constituem em diretrizes para mudanças estratégicas nesse segmento empresarial. Em contrapartida, algumas literaturas reforçam que as PMEs podem sim adotar práticas ambientais proativas, e podem se tornar mais verdes por meio de mudanças organizacionais e estratégicas.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza aplicada, uma vez que se propõem a entender os problemas em estudo com o propósito de identificar soluções (ROESCH, 2015). Os pesquisadores optaram por abordar o problema de forma qualitativa. Para Marconi e Lakatos (2011) este tipo de abordagem não emprega instrumentos estatísticos, e sim, fornece uma análise mais detalhada sobre o objeto de estudo, afinal em algumas pesquisas os dados não podem ser quantificados, e sim, interpretados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é considerada exploratória e descritiva. Para Gil (2008) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar visão geral acerca de determinado fato, tendo em vista a formulação de problemas ou hipóteses para estudos posteriores. Já a pesquisa descritiva ocorre quando o pesquisador descreve os fatos observados sem interferir neles, utilizando técnicas específicas de coleta de dados, em um formato de levantamento, sem a manipulação do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para elaboração deste artigo foram utilizados procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Roesch (2015, p.106 e 107) a pesquisa bibliográfica "implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito". Já o estudo de caso consiste de uma investigação empírica que pesquisa

um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, podendo ser observado, sem a manipulação de dados, de forma exploratória e descritiva (YIN, 2010).

Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada em profundidade, que segundo Roesch (2015) é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, cujo objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem as questões levantadas pelo pesquisador. A amostra deste trabalho pode ser classificada como não probabilística, intencional e por conveniência, pois foi escolhida aleatoriamente com base em um julgamento pessoal (MALHOTRA et. al., 2005), participando da entrevista o diretor de compras e PCP (E1), diretor-presidente (E2) e o diretor de unidade produtiva (E3). As entrevistas ocorreram no próprio local de trabalho, realizadas individualmente, não excedendo há 60 minutos, em datas pré-agendadas (17/06/2016, 20/06/2016 e 21/06/2016).

Seguindo orientação de autores que explicam a temática de coleta de dados, tais como Yin (2010) e Gil (2008) as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, e após sua transcrição, foram interpretadas e reescritas em um texto único, coeso e fluido, no formato de uma narrativa, facultando a análise realizada à luz de categorias que emergiram a partir da revisão teórica.

Este estudo de caso refere-se às práticas de gestão ambiental realizadas na empresa calçadista denominada aqui como "Alfa", que possui sede e uma (01) unidade fabril no Rio Grande do Sul, além de duas (02) unidades no Estado do Sergipe e quatro (04) unidades no estado do Ceará. Com uma produção de 80.000 prs/dia, tem o mercado brasileiro como foco principal de atuação, desenvolvendo e produzindo calçados femininos, masculinos e infantis.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A narrativa obtida com os entrevistados teve como objetivo descrever de que forma uma empresa calçadista trabalha a gestão ambiental em sua organização, bem como visualizar a percepção dos entrevistados sobre este tema neste segmento industrial. Para facilitar o processo de análise, as narrativas foram desmembradas em categorias agrupadas analogicamente. De acordo com Bardin (2004), as categorias podem ser criadas *a priori* ou *a posteriori*, isto é, a partir apenas da teoria ou após a coleta de dados. As categorias de análise deste estudo foram criadas *a priori*, conforme mostra o Quadro 1, norteando-se pelos conceitos definidos no referencial teórico acerca das temáticas: meio ambiente e sustentabilidade, sustentabilidade empresarial e gestão ambiental nas organizações.

Em termos conceituais E1 cita que “Gestão Ambiental é a área ou a gestão empresarial que trabalha com foco na sustentabilidade, seja dos recursos naturais ou do meio ambiente como um todo”, englobando comunidade e recursos, tendo como objetivo reduzir ao máximo os impactos no meio ambiente. E2 compartilha da mesma opinião, e adiciona que a gestão ambiental deve visar uma eficiência operacional, com melhoramento de processos, redução de desperdícios, bem como reaproveitamento de resíduos. Com base ao que foi exposto pelos autores Barbieri (2011) e Fogliatti e Goudard, (2004) a gestão ambiental consiste na busca da melhoria contínua, tanto de produtos quanto de serviços, e, esta prática deve impulsionar, promover e fortalecer a busca por uma operação mais eficiente, visando não causar ou causar mínimo impacto ao meio ambiente. Por fim, E3 cita que a política de resíduos sólidos contempla uma ação de Gestão Ambiental que pode ser realizada dentro da empresa, compreendendo desde a geração até o destino final do resíduo.

A empresa Alfa possui um programa voltado à educação. Dentro deste programa encontra-se o projeto denominado “Eco Vida”, que segundo E3 visa trabalhar tanto dentro da empresa quanto nas comunidades onde estão localizadas as plantas produtivas, as boas práticas ambientais e o uso consciente dos recursos naturais. Esta educação ambiental, segundo Kondrat e Maciel (2013) procura propor uma mudança comportamental, formando cidadãos ativos que vivam uma vida sustentavelmente.

Quadro 1- Categorias de análises para as entrevistas

Categoria de Análise	Palavras-chave da entrevista	Autores
A percepção do processo de gestão ambiental	Preservar recursos naturais; Reduzir os impactos no meio ambiente.	Barbieri (2011); Fogliatti e Goudard, (2004).
A estruturação do processo de gestão ambiental na empresa	Desenvolve um programa interno e realiza projetos voltado a educação; Possui um Comitê Socio Ambiental (COMSOA) em cada unidade produtiva, porém não possui estrutura interna incumbida deste assunto.	Kondrat e Maciel (2013); Barbieri (2011).
As dificuldades para implantar um processo de gestão ambiental em uma empresa	Conscientizar a direção da empresa da importância do assunto; Realizar uma mudança da cultura no setor de produção.	Bánkuti e Bánkuti (2014).
As práticas ambientais realizadas na empresa estudada	Trabalho de educação ambiental através de cursos e palestras; redução e economia de água e energia; coleta de óleo de cozinha usado; plantio de árvores; trabalho de conscientização realizado com as crianças nas escolas.	Moura (2006); Veiga (2006); Bellen (2006); Claro e Claro (2014).
As práticas ambientais que poderiam ser implementadas	Desenvolver produtos com consciência ambiental; Tornar o resíduo gerado um produto ou um subproduto para outro tipo de indústria; Construir um novo prédio para a matriz privilegiando as questões ambientais.	Kondrat e Maciel (2013).
A percepção da forma de operacionalização do processo de gestão ambiental no segmento calçadista	A pratica ainda se resume a ações ambientais, operacionalizada muito mais por uma questão de necessidade, do que por consciência; pouco se fala na prevenção da geração dos resíduos.	Martins, Filho e Nagano (2015).
As ações passíveis de implementação no setor calçadista para constituir uma cadeia produtiva sustentável	Buscar certificações ambientais, bem como selos desenvolvidos pelas entidades que administram o segmento calçadista; buscar a formação de parceria entre empresas deste segmento, visando um produto ecologicamente correto.	Barbieri (2011).
As possíveis inovações que poderiam contribuir para alcançar níveis superiores de sustentabilidade no setor calçadista	Contribui para o desenvolvimento sustentável do meio ambiente e da empresa; proporciona eficiência produtiva.	Bánkuti e Bánkuti (2014); Zambonet al. (2015).

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Analisando a gestão ambiental dentro da empresa Alfa, constata-se que não existe uma estrutura ou um setor interno com essa incumbência. Para E2 a função é inerente ao negócio, atribuído aos setores, cada um dentro do seu escopo de atuação e por isso “não tem um motivo para não ter uma gestão ambiental estruturada dentro da empresa, entretanto se não estivesse funcionando poderia se rever esta situação”.

Para E1 a empresa não possui um setor interno denominado de “Gestão Ambiental”, porém cada unidade produtiva possui o COMSOA (Comitê Sócio Ambiental), formado por colaboradores que, além de suas atribuições são responsáveis pelas atividades ambientais realizadas na empresa e na comunidade. O COMSOA das unidades produtivas está ativo e funciona independentemente, entretanto o mesmo não ocorre na unidade matriz, que desmembrou as atividades dentro de seus setores internos. Os comitês são coordenados por E1, que centraliza os trabalhos e difunde as melhores praticas a todas as unidades. Cumpre mencionar que Barbieri (2011) ressalta a importância de uma gestão ambiental na organização, e o trabalho deste setor poderia mostrar uma evolução da empresa, desde uma prevenção até uma abordagem estratégica, visando vantagens competitivas.

No que tange as dificuldades para implantar um processo de gestão ambiental em uma empresa, E1 é enfático em dizer que este procedimento deve começar pela direção, pois no momento que ela propõe isso, as mudanças fluem mais ao natural, porém o que geralmente acontece é do trabalho vir de baixo para cima (da produção a direção) e poucas são as chances de isto dar certo. Na ótica do entrevistado, “a direção da empresa tem que querer... no momento que quiser ela vai entender que isto não é um dispêndio de dinheiro... ela vai

entender que é um investimento”, e aí reside a maior dificuldade, conscientizar a direção da empresa da importância do assunto, visto que muitos apenas analisam números e encaram o trabalho de gestão ambiental como um desembolso, como um custo.

Além da direção, o trabalho passa por um processo de educação e capacitação dos colaboradores, e segundo o E3, a maior dificuldade no setor de produção consiste na mudança da cultura, no modo como as coisas são realizadas. Nessa linha de pensamento E2 comenta que a principal dificuldade passa pelos eventuais atritos que a alteração de um processo pode provocar. Contudo, conforme sinalizado por Bánkuti e Bánkuti (2014) a superação das dificuldades promove uma equipe mais engajada e melhora a imagem da empresa perante seus clientes e sociedade.

Analisando as práticas ambientais realizadas na empresa, E2 comenta que nas unidades produtivas há um trabalho de educação ambiental através de cursos e palestras, onde se aprende a importância da coleta seletiva, desde a redução, reciclagem e reaproveitamento de materiais inicialmente descartados. Em cada filial há uma estrutura específica para a gestão ambiental de resíduos, e nenhum resíduo recebe seu destino final se ele tem como ser reutilizado. De acordo com o E3, "a nossa maior preocupação aqui é primeiro não gerar o lixo, pois se você gera você tem que dar um destino". O correto destino, bem como a prudência ecológica visando um prolongamento dos recursos naturais é sustentada pelas definições de Moura (2006) e Veiga (2006).

Para a empresa a água é o recurso natural mais precioso que temos e por isso há um trabalho muito forte de conscientização quanto ao seu uso junto aos colaboradores. E1 explica que houve a instalação de torneiras com temporizador e redutor de pressão em todas as unidades produtivas, bem como se fez investimentos para tornar possível o reuso da água da chuva, que é tratada e utilizada em locais que não tem função específica. De acordo com E1, a empresa está também fazendo um trabalho bem forte na redução e economia de energia. A mudança ocorre através de investimentos em equipamentos e tecnologias que possibilitam a redução do consumo de energia elétrica, desenvolvimento de materiais que possibilitem um menor consumo de energia em sua transformação, e, treinamento das equipes para evitar gastos desnecessários. A empresa possui indicadores de geração de resíduos, tanto reciclado quanto coprocessado, de consumo de água e de energia elétrica, que são monitorados mensalmente e ranqueados por unidade produtiva e por par produzido. Estas ações, segundo Bellen (2006) não aferem o quanto à empresa está sendo sustentável, porém faz com que a empresa reveja suas operações, visando sempre causar o menor impacto possível ao meio ambiente.

Para E3 a coleta de óleo de cozinha usado é um tipo de ação socioambiental realizada pela empresa Alfa, envolvendo colaboradores, empresas e a comunidade local. Esta atitude demonstra uma preocupação com o meio ambiente, pois evita uma contaminação de bacias hídricas, reutilizando este resíduo no setor produtivo para a fabricação de sabão, sendo que o dinheiro arrecadado é destinado a escolas e entidades que participam desta ação. Outra ação ambiental realizada pela empresa em conjunto com a comunidade é o plantio de árvores, que segundo E1, resultou em um plantio de mais de 500.000 mudas, beneficiando o meio ambiente e mudando completamente o visual das cidades onde a empresa possui unidade produtiva. Já E3 fala sobre o trabalho realizado focado na educação inicial, na comunidade e nas escolas com as crianças. A empresa entende que a criança é muito importante nesse processo de mudança ambiental e por isso realiza um trabalho muito forte de conscientização nas escolas, com palestras, distribuição de cartilhas, trabalhos de prevenção do meio ambiente, além de ensinar como usar bem a terra, através do plantio e manutenção das hortas

escolares. Estas práticas ambientais adotadas pela empresa se enquadram no modelo "*single bottom line*", exposto por Claro e Claro (2014) na revisão bibliográfica deste estudo.

Em relação às práticas que poderiam ser implementadas, os entrevistados constataam que pouco se faz na questão desenvolvimento de produtos com consciência ambiental, que não gerassem resíduos e caso gerassem, que pudessem ser reaproveitadas no próprio produto. Nesta perspectiva, E2 enfatiza que a empresa almeja fazer com que o resíduo gerado e sem utilidade se transforme em um produto ou um subproduto para outro tipo de indústria. Além disso, o entrevistado descreve que uma prática a ser implementada nos próximos anos é a construção do prédio novo para a matriz (sede) da empresa, que vai oferecer uma estrutura privilegiando questões ambientais, de maneira a atrair e reter profissionais com esse tipo de pensamento. Esta preocupação com a poluição e com o esgotamento dos recursos ambientais demonstra que o homem quer restabelecer uma relação de integração com o meio ambiente, conceito apresentado e explorado por Kondrat e Maciel (2013).

Abrangendo uma visão mais macro do assunto, E2 acredita que no segmento calçadista a grande maioria das empresas está realizando algum processo de gestão ambiental, principalmente por se tratar de uma questão de sobrevivência, porém esta pratica ainda se resume a ações ambientais. O consumidor está exigindo que a empresa seja ambientalmente responsável, porém não quer pagar a mais por um produto com essas características e por isso a necessidade por eficiência é tão grande que não se mede esforços para gerir melhor os recursos. Para E3 "lixo é dinheiro" e o engajamento deve ser de todos, afinal o lucro pode estar ali. Dessa forma, E1 acredita que a gestão ambiental no segmento calçadista é operacionalizada muito mais por uma questão de necessidade, do que por consciência. Segundo o entrevistado, há a formação de parcerias entre algumas empresas deste segmento, que se preocupam em unir forças para destinar de maneira correta seus resíduos gerados, porém pouco se fala na prevenção da geração dos resíduos. O trabalho realizado é importante, porém suas ações são reativas e visam atender as determinações da lei, porém Martins, Filho e Nagano (2015) reforçam a importância em se adotar práticas ambientais proativas, visando tornarem-se mais verdes através de ações e projetos em prol do meio ambiente.

Nesta linha de análise é possível afirmar que existem atitudes que o setor calçadista poderia adotar visando um desenvolvimento sustentável e uma cadeia produtiva sustentável, e E2 exemplifica que isto pode ocorrer através de certificações ambientais, bem como selos desenvolvidos pelas entidades que administram o segmento calçadista. Já E3 cita que a solução passa também pela formação de parcerias entre empresas deste segmento, que podem resultar em um produto ecologicamente correto, desde a obtenção da matéria-prima até a entrega ao cliente. Há um trabalho forte nas unidades produtivas, e há uma conscientização, um engajamento por parte dos colaboradores, porém E1 comenta que essa preocupação ocorre principalmente no final do processo. Como empresa, falta ainda uma consciência inicial, e esta atitude passa pelo desenvolvimento de produtos. Estas atitudes, de acordo com Barbieri (2011) visam agregar valor competitivo em longo prazo, sem gerar benefícios imediatos.

Os entrevistados entendem que inovação consiste em conseguir materiais e processos que permitam desenvolver um novo produto, e para E3 a inovação de um produto começa no setor de desenvolvimento com a escolha de materiais alternativos, menos poluentes e que podem gerar menos resíduos.

Em relação a benefícios que a inovação pode proporcionar ao desenvolvimento sustentável, E2 comenta que parte dos ganhos recentes que a empresa Alfa teve é fruto de inovações de materiais ou processos que proporcionaram um consumo melhor e uma diminuição de recursos, tornando-a mais eficiente. Conforme E1, o desenvolvimento sustentável é

importante, porém “você tem que encontrar e fazer o bem para o meio ambiente e também tem que encontrar uma maneira de fazer com que o teu negócio seja economicamente viável”. Para o entrevistado investir em tecnologia, em maquinário, em equipamentos, desde que eles sejam economicamente viáveis é uma inovação e isso pode contribuir para o desenvolvimento sustentável como um todo (do meio ambiente e da empresa), porém essas ações poderiam receber um subsídio do governo, de maneira que as empresas investissem em novas tecnologias, novos equipamentos, novos processos. A empresa analisa números e se hoje ela não investe mais ou não investe nada é por que não vê retorno nisso. Os entrevistados descrevem a inovação sob a ótica econômica, porém Bánkuti e Bánkuti (2014) e Zambon et al. (2015) reforçam a importância da competitividade ambiental, onde a inovação abrange a sustentabilidade, através de produtos sustentáveis.

CONCLUSÃO

Este trabalho, baseado em um estudo de caso, objetivou descrever de que forma a empresa calçadista Alfa trabalha a gestão ambiental em sua organização, bem como visualizou a percepção dos entrevistados sobre este tema neste segmento industrial. Na organização em estudo foi possível observar práticas relacionadas à gestão ambiental, conforme descrito na literatura, e evidenciou-se a percepção dos diretores sobre o tema em trabalho.

No que tange a gestão ambiental na empresa estudada, percebe-se que há um trabalho de educação ambiental e se realiza ações, tanto internamente quanto na comunidade onde a empresa possui unidades fabris. Destes, merecem destaque o trabalho de conscientização realizado com as crianças nas escolas, a campanha de coleta de óleo de cozinha e o plantio de árvores. Cabe ressaltar que muitos procedimentos de cunho ambiental estão relacionados a uma melhor eficiência produtiva.

De acordo aos objetivos deste estudo nota-se que a adoção da gestão ambiental pode contribuir com a redução de riscos ambientais e custos operacionais, a economia de recursos, o estabelecimento processos de fabricação mais limpos e à criação de novos produtos, de maneira a aumentar a satisfação das partes interessadas e melhorar a imagem organizacional frente à sociedade.

Contudo, há dificuldades para implantar um processo de gestão ambiental em uma empresa, e para os entrevistados conscientizar a direção da empresa da importância do assunto é uma delas, além da realização de um processo de educação e capacitação dos colaboradores, a fim de realizar uma mudança de cultura.

No tocante às limitações da pesquisa, destacam-se a escolha metodológica do estudo de caso, e a coleta de dados realizada por meio de entrevistas em profundidade, visto que a amplitude das respostas depende do conhecimento e experiência, tanto dos entrevistados como dos pesquisadores. Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, pois os dados coletados neste estudo condizem com a realidade de uma empresa do segmento.

Como sugestões para trabalhos futuros, ressalta-se a possibilidade de aprofundamento da análise feita, bem como o estudo de algum cluster, a fim de analisar trabalhos realizados em determinada região.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÁNKUTI, Sandra Mara Schiavi; BÁNKUTI, Ferenc Istvan. **Gestão ambiental e estratégia empresarial:** um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. *Gestão & Produção*, Mar 2014, Volume 21 Nº 1 Páginas 171 - 184.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial:** Conceitos, modelos e instrumentos. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 376p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004. 223 p.

BELLEN, Hans Michel Van. **Indicadores de sustentabilidade:** uma análise comparativa. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006. 253p.

BRASIL. Lei Nº 6.938/1981, de 31 de agosto de 1981. **Política Nacional do Meio Ambiente.** Brasília, DF, 1981. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BRAZILIAN FOOTWEAR. **A economia brasileira.** Disponível em: <http://www.brazilianfootwear.com.br/site/sobre_economia.php>. Acesso em 08 jun. 2014.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel. **Sustentabilidade estratégica:** Existe retorno no longo prazo. *Revista Administração (São Paulo)*, Jun 2014, Volume 49 Nº 2 Páginas 291 - 306.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. 2ª ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2011. 220p.

FOGLIATTI, Maria Cristina; FILIPPO, Sandro; GOUDARD, Beatriz. **Avaliação de impactos ambientais:** Aplicação aos sistemas de transporte. Rio de Janeiro, RJ: Interciência, 2004. 249p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200p.

GUARNIERI, Patrícia. **Logística reversa:** em busca do equilíbrio econômico e ambiental. Recife, PE: Clube de Autores, 2011. 308 p.

KONDRAT, Hebert; MACIEL, Maria Delourdes. **Educação ambiental para a escola básica:** contribuições para o desenvolvimento da cidadania e da sustentabilidade. *Revista Brasileira de Educação*, Dez 2013, vol.18, nº55, p.825-846.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHERMAN, Édman. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6. ed., rev. ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2011. 314 p.

MARTINS, Paulo Sérgio; FILHO, Edmundo Escrivão; NAGANO, Marcelo Seido. **Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos.** Engenharia Sanitária e Ambiental. Jun 2015, Volume 20 N° 2 Páginas 225 - 234.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. **Economia ambiental: gestão de custos e investimentos.** 3. ed. São Paulo, SP: Editora Juarez de Oliveira, 2006. 254p.

PEREIRA, André Luiz; BOECHAT, Cláudio Bruzzi; TADEU, Hugo Ferreira Braga; SILVA, Jersone Tasso Moreira. **Logística reversa e sustentabilidade.** São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012. 192 p.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico [Recurso eletrônico]: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015. 308 p.

SARTORI, Simone; LATRÔNICO, Fernanda; CAMPOS, Lucila M.S.. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: Uma taxonomia no campo da literatura.** Ambiente & Sociedade, Março 2014, Volume 17 n°1, Páginas 01 - 22.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SHIGUNOV, Tatiana. **Fundamentos da Gestão Ambiental.** Rio de Janeiro, RJ: Editora Ciência Moderna Ltda., 2009. 295p.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade.** 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012. 265 p.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento Sustentável: O desafio do século XXI.** 2ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Garamond, 2006. 226p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 248 p.

ZAMBON, Antônio Carlos; SILVA, Ana Estela Antunes da; BAIOCO, Gisele Busichia; GRADVOHL, André Leon Sampaio; NUNES, Pedro Ivo Garcia. **Obsolescência acelerada de produtos tecnológicos e os impactos na sustentabilidade da produção.** RAM - Revista de Administração Mackenzie, Agosto 2015, Volume 16 n°4, Páginas 231 - 258.