

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

ROGER SCHERER KLAFKE

GESTÃO PELA SUSTENTABILIDADE:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MERCUR S.A.

Porto Alegre

2013

ROGER SCHERER KLAFKE

GESTÃO PELA SUSTENTABILIDADE:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MERCUR S.A.

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez.

Porto Alegre

2013

ROGER SCHERER KLAFKE

GESTÃO PELA SUSTENTABILIDADE:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MERCUR S.A.

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Guilherme Trez  
Orientador

---

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Sebrae/RS, pelo apoio que possibilitou o ingresso neste curso de mestrado;

Ao gerente Andre Blos e demais colegas da regional metropolitana do Sebrae /RS, pelo incentivo e coleguismo;

À Mercur S.A., ao Sr. Breno Strussmann e ao Sr. Jorge Hoezel Neto, por permitirem a realização deste trabalho e auxiliarem no acesso irrestrito às informações da empresa;

Ao professor Dr. Guilherme Trez, pela orientação prestada a este trabalho e por suas inúmeras contribuições;

Aos meus pais, Rafael Deodoro Klafke e Maria Marli Scherer Klafke, pelo exemplo que são, e pelo incentivo, compreensão e paciência;

À minha esposa, amiga, parceira e incentivadora Isabel Marchezan, pelo carinho e confiança.

*"Ao nos darmos conta de que um dia este corpo vai ser enterrado ou cremado, vamos nos regozijar com cada momento que tivermos, em vez de fazermos infelizes a nós mesmos ou aos outros."*

*Chagdud Tulku Rinpoche*

## RESUMO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de entender quais são as condições necessárias para uma empresa desenvolver a estratégia de gestão pela sustentabilidade, e, neste processo, compreender quais são os fatores intervenientes nesta opção estratégica. Para isso, foi realizado um estudo de caso único que analisa o processo de adoção da estratégia de gestão pela sustentabilidade na empresa Mercur S.A., sediada em Santa Cruz do Sul (RS). A companhia implantou uma nova diretriz de negócio que passou a balizar toda a organização e a forma como a Mercur S.A. faz negócios: a gestão pela sustentabilidade. Esta mudança implicou alterações radicais na hierarquia da empresa, na forma como as decisões são tomadas e nas relações da mesma com seus colaboradores, fornecedores e clientes. A presente pesquisa apresenta a forma como estas mudanças foram implantadas e de que forma impactaram os diferentes públicos: interno (colaboradores e gestores) e externo (clientes e fornecedores). Tais impactos foram levantados e analisados por meio de entrevistas com representantes destes públicos e com especialistas em administração de empresas. A pesquisa mostra que a estratégia adotada na Mercur S.A. extrapola em muito a postura “sustentável” alardeada por muitas empresas, que demonstram preocupação com a preservação do meio ambiente em prol de propaganda e mídia. No caso estudado, a opção pela sustentabilidade apoia-se em um conceito bem mais amplo, que engloba a educação – de colaboradores e outros *stakeholders* – e os impactos econômicos e sociais dos negócios da empresa. A exposição e a análise destes impactos e reflexões mostram como a estratégia adotada pela Mercur S.A. é um caso raro e inovador, que servirá de exemplo e inspiração a outras empresas que tenham interesse em implantar este tipo de estratégia.

**Palavras-chave:** Estratégia. Sustentabilidade. Gestão. Estudo de Caso. Mercur S.A.

## ABSTRACT

This study intends to understand what are the conditions for a company to develop a sustainability driven strategy of management, and, in this process, explain what comes in the way of this new strategy. With that goal, it was developed a case study analyzing the adoption of such strategy by Mercur S.A., a company based in Santa Cruz do Sul, in the state of Rio Grande do Sul (Brazil). The company adopted a new matrix for its business, which models its business model as a whole: the sustainability management. This change of focus implied radical changes in company's hierarchy, in the way decisions are made and in its relationship with its collaborators, its suppliers and clients. This research presents the way these changes were implemented and the way they affected the company's different stakeholders: the employees, the managers, the suppliers and the clients. Such impacts were listed and analyzed through interviews with people that represent all these different stakeholders: employees, managers, suppliers and clients, as well as with specialists in business administration. The research shows that the strategy adopted by Mercur S.A. overcomes the "sustainable" attitude of many companies, which are moved much more by marketing results than by the real impacts of its businesses. In this case study, the option that the company makes for being sustainable is based in a wider view, that approaches education (of employees and other stakeholders) and the social and economic impacts of the company's businesses. The exposure and analysis of these impacts show how the strategy adopted by Mercur S.A. is a rare and innovative case, which will certainly serve as an example and inspiration for other companies interested in this kind of strategy.

**Keywords:** Strategy. Sustainability. Management. Case Study. Mercur S.A.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo dos principais acontecimentos relacionados com o desenvolvimento sustentável .....	19
Quadro 2: Relação de Entrevistados.....	44
Quadro 3: Relação dos Gestores Entrevistados .....	48
Quadro 4: Mudança Estratégica, na visão dos gestores .....	53
Quadro 5: Processo de Implementação, na visão dos gestores .....	57
Quadro 6: Mudanças e Repercussões Práticas, na visão dos gestores .....	59
Quadro 7: Impactos e Resultados, na visão dos gestores .....	61
Quadro 8: Relação de Funcionários Entrevistados .....	62
Quadro 9: Mudanças Estratégicas, na visão dos colaboradores.....	64
Quadro 10: Processo de Implementação, na visão dos colaboradores .....	66
Quadro 11: Repercussão das Mudanças, na visão dos colaboradores .....	68
Quadro 12: Impactos e Resultados, na visão dos colaboradores .....	71
Quadro 13: Relação de Clientes entrevistados .....	71
Quadro 14: Mudança Estratégica, na visão dos clientes.....	73
Quadro 15: Processo de Implementação, na visão dos clientes.....	73
Quadro 16: Repercussão das Mudanças, na visão dos clientes.....	74
Quadro 17: Impactos e Resultados, na visão dos clientes.....	76
Quadro 18: Relação de Fornecedores entrevistados .....	77
Quadro 19: Mudança Estratégica, na visão dos fornecedores.....	78
Quadro 20: Processo de Implementação, na visão dos fornecedores .....	79
Quadro 21: Repercussão das Mudanças, na visão dos fornecedores .....	80
Quadro 22: Impactos e Resultados, na visão dos fornecedores .....	81
Quadro 23: Relação dos Especialistas entrevistados .....	82
Quadro 24: Mudança Estratégica, na visão dos especialistas .....	83

Quadro 25: Processo de Implementação, na visão dos especialistas.....	85
Quadro 26: Repercussão das Mudanças, na visão dos especialistas.....	86
Quadro 27: Impactos e Resultados, na visão dos especialistas.....	87

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade .....	27
Figura 2: Método de busca de oportunidades eco-eficientes .....	30
Figura 3: Indicadores para a Sustentabilidade .....	38
Figura 4: Organograma Mercur S.A. (modelo antigo) .....	54
Figura 5: Organograma Mercur S.A. (novo modelo) .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CONTEXTO DO PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 SUSTENTABILIDADE .....	18
2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	21
2.3 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS EMPRESAS .....	24
2.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	30
<b>2.4.1 Criação de Valor</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4.2 Implementação da Estratégia</b> .....	<b>34</b>
2.5 A SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	35
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>40</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO .....	41
3.3 DESENHO DA PESQUISA .....	42
<b>3.3.1 Unidade de análise</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3.2 Etapas da pesquisa</b> .....	<b>42</b>
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	43
<b>3.4.1 Técnica de Coleta de Dados</b> .....	<b>44</b>
<b>3.4.2 Técnica de Análise de Dados</b> .....	<b>45</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA .....	47
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DA MERCUR S.A. ....	48
<b>4.2.1 Mudança Estratégica</b> .....	<b>48</b>
<b>4.2.2 Processo de Implementação</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2.3 Repercussões das Mudanças</b> .....	<b>57</b>
<b>4.2.4 Impactos e Resultados</b> .....	<b>59</b>
4.3 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS COLABORADORES DA MERCUR S.A.....	61
<b>4.3.1 Mudança Estratégica</b> .....	<b>62</b>

<b>4.3.2 Processo de Implementação</b> .....	<b>64</b>
<b>4.3.3 Repercussões das Mudanças</b> .....	<b>66</b>
<b>4.3.4 Impactos e Resultados</b> .....	<b>68</b>
4.4 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS CLIENTES DA MERCUR S.A. .....	71
<b>4.4.1 Mudança Estratégica</b> .....	<b>71</b>
<b>4.4.2 Processo de Implementação</b> .....	<b>73</b>
<b>4.4.3 Repercussões das Mudanças</b> .....	<b>74</b>
<b>4.4.4 Impactos e Resultados</b> .....	<b>75</b>
4.5 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS FORNECEDORES DA MERCUR S.A.....	76
<b>4.5.1 Mudança Estratégica</b> .....	<b>77</b>
<b>4.5.2 Processo de Implementação</b> .....	<b>78</b>
<b>4.5.3 Repercussões das Mudanças</b> .....	<b>79</b>
<b>4.5.4 Impactos e Resultados</b> .....	<b>80</b>
4.6 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS .....	82
<b>4.6.1 Mudança Estratégica</b> .....	<b>82</b>
<b>4.6.2 Processo de Implementação</b> .....	<b>84</b>
<b>4.6.3 Repercussões das Mudanças</b> .....	<b>85</b>
<b>4.6.4 Impactos e Resultados</b> .....	<b>86</b>
4.7 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS AGREGADOS .....	87
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>93</b>
5.1 CONCLUSÕES GERAIS.....	93
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	96
5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	96
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>98</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES E COLABORADORES</b> .....	<b>101</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - CLIENTES</b> .....	<b>103</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FORNECEDORES</b> .....	<b>104</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA - ESPECIALISTAS</b> .....	<b>105</b>
<b>ANEXO A – LINHA DO TEMPO DA EMPRESA MERCUR S.A.</b> .....	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Sustentabilidade é um tema que tem sido pauta de estudos e debates nos últimos anos. Lentamente, a sustentabilidade começa a ser observada pelo enfoque econômico e social e como uma estratégia que pode guiar as decisões e levar empresas para um diferente patamar competitivo.

O comprometimento das empresas com o desenvolvimento sustentável tem evoluído positivamente. Conforme Sharma (2008), mesmo que muitas iniciativas sejam realizadas em função de regulamentações do governo, de restrições de mercados ou da acirrada competição global, algumas empresas tem, de fato, apresentado soluções sustentáveis em várias questões, e, no mínimo, tem iniciado algum programa de reciclagem de produtos. Ele cita o exemplo da empresa Hewlett-Packard, que, em sua planta de reciclagem, processa aproximadamente 1,5 milhões de toneladas de produtos eletrônicos por mês, que, de alguma forma, são reutilizados.

Atualmente são comuns iniciativas direcionadas à sustentabilidade ambiental. Revendedoras de combustível que plantam árvores quando os proprietários de veículos utilizam o seu produto; empresas com prédios inteligentes onde a utilização da luz natural auxilia na redução de consumo de energia; organizações que utilizam água da chuva captada por cisternas. São exemplos de medidas simples que podem contribuir com a redução da agressão ao meio-ambiente.

Muitos países aumentaram a produção de alimentos e reduziram os índices de crescimento populacional. Alguns processos tecnológicos, sobretudo no ramo da medicina foram amplamente disseminados. Mas isso não basta! A administração do meio ambiente e a manutenção do desenvolvimento impõem sérios problemas a todos os países. Meio ambiente e desenvolvimento não constituem desafios separados; estão inevitavelmente interligados (CMMAD, 1991, p 56).

Ações pontuais, ligadas à sustentabilidade ambiental e social, tem feito parte do investimento de empresas que, de alguma forma, são estimuladas pelo poder público, pelo mercado ou pela sociedade para que se posicionem desta maneira.

Segundo Albuquerque (2009), a sociedade tem pressionado para que as empresas incorporem valores e ideologias, como a democracia, a igualdade de oportunidades, a saúde e segurança no trabalho, a proteção ao consumidor e a

preocupação com um meio ambiente mais limpo, em seus procedimentos operacionais.

Algumas organizações conseguem explorar as suas ações ligadas à sustentabilidade, melhorando a própria imagem no mercado, beneficiando-se comercialmente deste posicionamento. Pode ser um bom começo, mas verifica-se que é preciso ir além de promoções para conquistar uma vantagem competitiva baseada na gestão pela sustentabilidade. De acordo com Sharma (2008), existe agora um crescente reconhecimento de que usar estratégias baseadas no desenvolvimento de produtos amigos do meio ambiente pode ajudar a aumentar os ganhos. Endossados pelos clientes, estes produtos podem contribuir com lucros de longo prazo.

No Brasil, a estabilidade econômica dos últimos anos impactou positivamente no aumento do consumo, gerando crescimento da indústria. Este cenário traz benefícios em termos sociais e econômicos, mas tem impactado negativamente no ambiente. Conforme Hart e Milstein (2003), o capitalismo global está sendo desafiado a incluir mais partes do mundo em sua generosidade e a proteger os sistemas naturais e as culturas, dos quais a economia depende. O crescimento acelerado impulsionou o consumo de recursos não renováveis e de energia e, conseqüentemente, aumentou a geração de lixo e a emissão de gases tóxicos.

Após longo tempo, desde os primórdios da Revolução Industrial, o crescimento econômico foi sinônimo de desenvolvimento econômico, revelando a importância da economia no dia a dia da humanidade. De fato, a industrialização trouxe a importância econômica de utilização dos recursos naturais no dia a dia da humanidade, com o desenvolvimento de produtos para satisfazer as suas necessidades. No entanto, durante longo tempo, pensou-se que os recursos naturais fossem infinitos, que durariam eternamente, e agiu-se desse modo, durante todo período, com o desperdício sendo a marca registrada do crescimento (DIAS, 2011, p.53).

Huang e Rust (2010) destacam que a poluição e os danos ao meio ambiente resultam diretamente do nível de consumo, mas eles também são afetados negativamente por processos de produção ineficientes, pelo uso de energias não renováveis, combustíveis fósseis e florestas, o que tem gerado excessivas emissões de carbono, resultando no aquecimento global.

Segundo Dias (2011), o governo brasileiro, ciente do impacto deste crescimento, criou o “protocolo verde”, que é um documento firmado entre o Governo Federal e os bancos oficiais brasileiros, incorporando a variável ambiental

na gestão e concessão de crédito e benefícios fiscais, com o objetivo de criar mecanismos para evitar a utilização destes créditos e benefícios em atividades que sejam prejudiciais ao meio ambiente.

Empresas brasileiras tem se beneficiado deste momento positivo, propício para o desenvolvimento e crescimento dos negócios, realizando investimentos, expandindo a sua atuação. Focadas em crescer e aproveitar as oportunidades de negócios que este momento proporciona, ainda são poucas as empresas que estão envolvidas de maneira mais direta com os princípios do desenvolvimento sustentável.

As empresas precisam responder rapidamente e se adequarem a novos mercados, novos acessos a matéria-prima, novas legislações e critérios de controle sem, no entanto perderem seu objetivo primário e vital que é a obtenção de lucro. Para tanto, deparam com imensos volumes de atitudes a tomarem num espaço curto de tempo, buscando sempre uma relação favorável entre custo e benefício. Diante destas constatações é que se faz necessária a contínua pressão do mercado e dos órgãos reguladores nas empresas para que as mesmas se alterem visando à busca do desenvolvimento sustentável e sua própria sobrevivência a longo prazo (ALBUQUERQUE, 2009, p.89).

Cumprir as exigências da legislação e realizar ações de marketing relacionadas ao meio ambiente são iniciativas que devem ser reconhecidas. Ainda assim, constituem medidas pouco estratégicas voltadas à gestão pela sustentabilidade, pois são pontuais ou de curto prazo. Sharma (2008) afirma que a ideia proposta há mais de duas décadas, de ligar a sustentabilidade com as empresas, mostrando que os objetivos da conservação do meio ambiente e os objetivos empresariais não são conflitantes, está avançando, mesmo que de maneira tímida. Sharma (2008) acredita que uma estratégia voltada à sustentabilidade pode, de fato, conduzir a vantagens competitivas e a *performances* financeiras superiores.

Neste contexto surgem questões, como: qual a razão de existir de uma empresa? A empresa deve gerar demanda e atender às necessidades das pessoas a qualquer custo? Para atender à necessidade do mercado e gerar lucro, o compromisso com o meio ambiente e como bem estar das pessoas pode ficar em segundo plano? Esta reflexão, conectada com os debates atuais sobre a sustentabilidade e a redefinição do papel do poder público, da sociedade e das empresas, em meio às mudanças cada vez mais velozes que se percebem

hoje, torna-se extremamente atual, com uma grande capacidade transformadora e de relevante contribuição para estimular mudanças positivas na sociedade.

Levando em consideração estas questões, surge a oportunidade de estudar o processo de mudança focado na gestão pela sustentabilidade na empresa Mercur S.A. Empresa familiar, fundada em 1924, em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, a Mercur S.A. sempre operou em um modelo tradicional de gestão. No entanto, durante um trabalho de reposicionamento da marca, os gestores da empresa tiveram contato mais próximo com informações relacionadas à sustentabilidade – que, segundo eles, não são valores totalmente diferentes da origem da empresa. Esta situação levou-os a refletir sobre o propósito do negócio, até decidirem por adotar práticas alinhadas aos conceitos de sustentabilidade para direcionar a gestão da empresa.

Profundas mudanças estruturais começaram, novos direcionadores estratégicos foram criados, e, ao declarar seu novo compromisso institucional- “UNIR PESSOAS E ORGANIZAÇÕES PARA CRIAR SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS” -, a Mercur S.A. deu início à caminhada em busca de um processo de gestão com características próprias, voltado para a necessidade da empresa neste momento, que possa orientar o compromisso firmado com as partes interessadas no negócio.

Analisar um processo de implementação de uma estratégia de gestão orientada a sustentabilidade na Mercur S.A., evidenciando os motivos que levaram os gestores a buscar esta estratégia, gerando a compreensão das dificuldades enfrentadas neste processo, e os ganhos percebidos pela organização, traduziu-se no desafio deste trabalho. Desta forma, foi possível compreender os caminhos trilhados pela Mercur S.A., bem como aclarar os motivos que levaram os gestores a optarem pela estratégia de gestão pela sustentabilidade, compartilhando as dificuldades e os pontos positivos com as demais empresas interessadas neste rumo.

Este estudo de caso compreendeu o esforço inicial empreendido para concretizar a mudança na organização, observando as dificuldades e os problemas, bem como os ganhos que a empresa, os clientes e os fornecedores perceberam ao ser realizada esta opção estratégica. O estudo também se propõe a gerar a compreensão de um processo de mudança que está em constante evolução nesta companhia. Desta forma, este trabalho deve gerar contribuições para a

disseminação de práticas voltadas à gestão pela sustentabilidade na comunidade acadêmica e empresarial.

## 1.1 CONTEXTO DO PROBLEMA

Poucos registros são encontrados sobre a implementação de estratégias empresariais orientadas para a sustentabilidade, o que estimula a busca por informações sobre oportunidades e dificuldades oriundas de uma decisão estratégica como essa. Pode-se considerar que pensar na sustentabilidade como estratégia é exercitar a reflexão de longo prazo, considerando não apenas a empresa e o mercado, mas também o futuro do planeta. Drucker (1998) afirma que, praticamente, todas as decisões básicas tomadas pela direção da empresa são de longo alcance – e que dez anos constituem um período pequeno hoje em dia. Referia-se ele a pesquisas, à construção de uma nova fábrica, à concepção de uma nova maneira de comercialização ou à criação de um produto. Toda decisão importante da direção da empresa leva anos para concretizar-se. Pesquisas como a realizada por Huang e Rust (2010), e Porter e Kramer (2011) relatam como a definição de ações voltadas à sustentabilidade podem trazer benefícios para os negócios e para a sociedade, podendo tornar-se uma importante fonte de inspiração na definição de estratégias para diferentes organizações. Martin e Kemper (2012) destacam que trabalhando juntos, cidadãos, empresas e poder público podem fazer grandes progressos. Desta forma, conclui-se que a preocupação com a sustentabilidade nas empresas é um tema extremamente atual e pouco explorado; portanto, algo relevante de ser pesquisado.

Os crescentes interesse e importância da sustentabilidade para a sociedade e para as empresas reforçam a relevância deste tema. Apesar do espaço conquistado por este assunto, poucas companhias optaram por adotar estratégias empresariais direcionadas à sustentabilidade. Conforme destaca Leff (2011), a sustentabilidade aparece como um critério normativo para a reconstrução da ordem econômica, como uma condição para a sobrevivência humana e para um desenvolvimento durável; problematiza as formas de conhecimento, os valores sociais e as próprias bases de produção, abrindo uma nova visão do processo civilizatório da humanidade.

O estudo de caso da Mercur S.A. permite o conhecimento da trajetória do processo de mudança na empresa, fornecendo subsídios para que outras

organizações interessadas possam adotar este rumo, compreendendo, com mais clareza, as oportunidades e dificuldades desta opção.

No caso da Mercur S.A., ao declarar o novo compromisso institucional, profundas mudanças iniciaram-se, norteadas diretamente por uma opção estratégica comprometida com o desenvolvimento sustentável. Assim, surgiram as questões perseguidas por esta pesquisa: Quais são as condições necessárias para uma empresa desenvolver a estratégia de gestão pela sustentabilidade? Nesse processo, quais são os fatores intervenientes na opção estratégica?

Desta forma, os resultados deste trabalho são: a compreensão do processo de implantação de uma estratégia voltada à sustentabilidade; a indicação de possíveis caminhos para a implantação da gestão pela sustentabilidade; sugestões de melhorias no processo da gestão pela sustentabilidade na Mercur S.A.; e a disseminação de informações e aprendizado sobre práticas de gestão pela sustentabilidade para outras organizações.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar um processo de implantação de uma estratégia orientada à gestão pela sustentabilidade.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender um processo de gestão pela sustentabilidade;
- Analisar as premissas necessárias para a implementação da estratégia de gestão pela sustentabilidade;
- Estudar os impactos da adoção da estratégia de gestão pela sustentabilidade para empresa, clientes e fornecedores;
- Identificar as vantagens competitivas ligadas à adoção da gestão pela sustentabilidade;
- Identificar fatores que interferem em um processo de gestão pela sustentabilidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo busca-se apresentar e aproximar o entendimento sobre os conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável. Posteriormente, busca-se fazer a conexão destes conceitos com o estudo da gestão empresarial. Por fim, buscam-se conceitos de estratégia empresarial e assuntos relacionados a este tema como a criação de valor e a implementação de estratégias empresariais, concluindo com a apresentação de referências relacionadas à sustentabilidade como estratégia de gestão empresarial.

### 2.1 SUSTENTABILIDADE

Como esta pesquisa é focada no estudo da gestão pela sustentabilidade, faz-se necessário buscar as raízes dos termos ligados à gestão e à sustentabilidade. "Sustentável" provém do latim *sustentare*: sustentar; defender; favorecer; apoiar; conservar; cuidar.

A busca pela sustentabilidade ambiental começou a ser debatida com mais intensidade nos anos 60, em função de problemas ambientais observados pelo impacto do crescimento econômico nos anos anteriores.

A crise ambiental se torna evidente nos anos 1960, mostrando a irracionalidade ecológica dos padrões dominantes de produção e consumo, e marcando os limites do crescimento econômico. Dali surge o interesse teórico e político em valorizar a natureza com o propósito de internalizar as externalidades ambientais do processo de desenvolvimento. Desse debate emergem as 'estratégias do ecodesenvolvimento', promovendo novos 'estilos de desenvolvimento' fundados nas condições e potencialidades dos ecossistemas e no manejo prudente dos recursos (LEFF, 2011, p.134).

No entanto, observa-se que somente nos anos 1970 a consciência ambiental começou a se expandir. Movimentos ambientalistas foram criados, e a forma como o desenvolvimento das nações e do meio empresarial estava acontecendo começou a ser questionada. Historicamente, o primeiro passo concreto no sentido de debater amplamente este problema foi dado pela Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (*United Nations Conference on the Human Environment - UNCHE*), realizada em Estocolmo, em 1972, com a presença de representantes de 113 países, que lançou as bases das ações ambientais em nível mundial, chamando a atenção internacional especialmente para questões relacionadas com a

degradação ambiental e a poluição, fundindo os conceitos de desenvolvimento e meio ambiente e criando o conceito de ecodesenvolvimento, substituído posteriormente pelo conceito de desenvolvimento sustentável.

A publicação, em 1972, de *limites do crescimento* (MEADOWS, 1972) difundiu, pela primeira vez em escala mundial, uma visão crítica da ideologia do “crescimento sem limites”, fazendo soar o alarme ecológico e apresentando os limites físicos do planeta para prosseguir a marcha cumulativa da contaminação e do crescimento demográfico (LEFF, 2011).

Mais de dez anos após a Conferência das Nações Unidas em Estocolmo, em dezembro de 1983, foi criada a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), para promover uma agenda global para mudança. Esta comissão reuniu-se pela primeira vez em 1984, e 900 dias depois, em abril de 1987, publicou o primeiro resultado do seu trabalho, conhecido como o relatório *Nosso Futuro Comum*.

A conferência de Estocolmo e a publicação de *Nosso Futuro Comum* destacam-se como iniciativas que deram origem e organizaram os debates e iniciativas voltadas à promoção de informações relativas aos cuidados com o meio ambiente.

O meio empresarial, que, em grande parte, é responsável pela geração de empregos e renda, pelo desenvolvimento e também pelos problemas ambientais em muitas nações, tornou-se uma parte fundamental deste debate, junto com políticos, ambientalistas e representantes da sociedade organizada.

O quadro abaixo, retirado do livro *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*, publicado por Reinaldo Dias, em 2011, mostra os principais acontecimentos relacionados ao tema “desenvolvimento sustentável” nos últimos 40 anos.

Quadro 1: Resumo dos principais acontecimentos relacionados com o desenvolvimento sustentável

Ano	Acontecimento	Observação
1962	Publicação do Livro <i>Primavera Silenciosa (Silent Spring)</i>	Livro publicado por Rachel Carson que teve grande repercussão na opinião pública e expunha os perigos do inseticida DDT.

(continua)

(continuação)

Ano	Acontecimento	Observação
1968	Criação do Clube de Roma	Organização informal cujo objetivo era promover o entendimento dos componentes variados, mas interdependentes - econômicos, políticos, naturais e sociais - que formam o sistema global.
1968	Conferência da UNESCO sobre conservação e o uso racional dos recursos da biosfera	Nessa reunião, em Paris, foram lançadas as bases para a criação do Programa: Homem e a Biosfera (MAB).
1971	Criação do Programa MAB da UNESCO	Programa de pesquisa no campo das Ciências Naturais e sociais para a conservação da biodiversidade e para a melhoria das relações entre o homem e o meio ambiente.
1972	Publicação do Livro Os limites do crescimento	Informe apresentado pelo Clube de Roma no qual previa que as tendências que imperavam até então conduziriam a uma escassez catastrófica dos recursos naturais e a níveis perigosos de contaminação num prazo de 100 anos.
1972	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em Estocolmo, na Suécia.	A primeira manifestação de todo o mundo com as consequências da economia sobre o meio ambiente. Participaram 113 Estados-membro da ONU. Um dos resultados do evento foi a criação do Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (PNUMA).
1980	I Estratégia Mundial para a Conservação	A IUCN, com a colaboração do PNUMA e do World Wildlife Fund (WWF), adota um plano de longo prazo para conservar os recursos biológicos do planeta. No documento aparece pela primeira vez o conceito de "desenvolvimento sustentável".
1983	É formada pela ONU a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD)	Presidida pela Primeira-Ministra da Noruega, GroHarlem Brundtland, tinha como objetivo examinar as relações entre o meio ambiente e o desenvolvimento e apresentar propostas viáveis.
1987	É publicado o informe Brundtland, da CMMAD, o "Nosso Futuro Comum".	Um dos mais importantes sobre a questão ambiental e desenvolvimento, formalizando o conceito de desenvolvimento sustentável.
1991	II Estratégia Mundial para a Conservação: "Cuidando da Terra"	Documento cujo do IUCN, PNUMA e WWF, mais abrangente que o formulado anteriormente; baseado no informe de Brundtland, preconiza o esforço dos níveis políticos e sociais para a construção de uma sociedade mais sustentável.
1992	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, ou Cúpula da Terra.	Realizada no Rio de Janeiro, constitui-se no mais importante foro mundial já realizado. Abordou novas perspectivas globais e de integração da questão ambiental planetária e definiu mais concretamente o modelo de desenvolvimento sustentável. Participaram 170 Estados, que aprovaram a Declaração do Rio e mais quatro documentos, entre os quais a Agenda 21.
1997	Rio + 5	Realizado em New York, teve como objetivo analisar a implementação do Programa da Agenda 21.
2000	I Foro Mundial de âmbito Ministerial - Malmo (Suécia)	Teve como resultado a aprovação da Declaração de Malmo, que examina as novas questões ambientais para o século XXI e adota compromissos no sentido de contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento sustentável.

(continua)

(conclusão)

Ano	Acontecimento	Observação
2002	Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável - Rio + 10	Realizada em Johannesburgo, nos meses de agosto e setembro, procurou examinar se foram alcançadas as metas estabelecidas pela Conferência do Rio - 92 e serviu para que os Estados reiterassem seu compromisso com os princípios do Desenvolvimento Sustentável.
2005	Protocolo de Kyoto	O Protocolo de Kyoto entra em vigor, obrigando países desenvolvidos a reduzir os gases que provocam o efeito estufa e estabelecendo o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo para os países em Desenvolvimento.
2007	Relatório do Painel das Mudanças Climáticas	O Painel Intergovernamental sobre Mudança Climática (IPCC) divulga seu mais bombástico relatório, apontando consequências do aquecimento global até 2100, caso os seres humanos nada façam para impedi-lo.
2010	ISO 26000 - Responsabilidade Social	No dia 1º de novembro, a International Standard Organization (ISO) divulga a norma ISO26000 para a responsabilidade social e que terá grande impacto nas organizações, tornando-as mais sensíveis ao engajamento em projetos visando o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Dias (2011, p. 40)

## 2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Na literatura especializada, a expressão Desenvolvimento Sustentável é recorrente. Um dos conceitos mais citados na literatura é o que foi publicado no relatório elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991, p. 46), Nosso Futuro Comum, que diz:

O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades. Ele contém dois conceitos chave:

- o conceito de 'necessidades', sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade;
- a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender as necessidades presentes e futuras;

Satisfazer as necessidades e as aspirações humanas é o principal objetivo do desenvolvimento.

O relatório Nosso Futuro Comum destaca, na página 70, que, em seu sentido mais amplo, a estratégia do desenvolvimento sustentável busca promover a harmonia entre os seres humanos, a humanidade e a natureza. Na visão empresarial, promover o crescimento e o desenvolvimento, respeitando o meio ambiente e a sociedade, trata-se, talvez, de um dos maiores desafios para empresas

do mundo todo. Conforme Huang e Rust (2010), as empresas buscam maximizar os lucros, que são oriundos de receitas de clientes, menos os custos de adoção de tecnologias verdes para fornecer produtos e serviços e de taxas e penalidades pagas ao governo pela geração de poluição. A ineficiência dos processos de produção eleva o grau de desperdício e, conseqüentemente, de poluição. Da mesma forma, o uso de tecnologia e de controles de produção pode reduzir o nível de desperdício e de poluição.

Neste sentido, o governo pode influenciar o comportamento empresarial, utilizando taxas e penalidades para empresas poluidoras. Martin e Kemper (2012, p. 18) afirmam:

as empresas são os motores de economias desenvolvidas que devoram uma parcela desproporcional dos recursos não renováveis do mundo e produzem uma parcela desproporcional de poluentes. Também geram inovações que reduzem o uso de recursos e diminuem a poluição. Por serem tanto a causa como a solução da degradação ambiental, estão inevitavelmente no centro da discussão sobre a sustentabilidade.

As dificuldades e a recessão que países desenvolvidos vem enfrentando colocam no centro da discussão a efetividade do modelo econômico e empresarial que foi adotado nos últimos anos. A busca incessante pelo crescimento e pela criação de necessidades no mercado, aliada à necessidade de ampliação das margens de lucro e da redução dos custos de produção, fez com que muitas empresas buscassem alternativas econômicas, como utilizar fornecedores de países em desenvolvimento, que, em geral, possuem recursos mais baratos. Estes recursos normalmente são mais abundantes em países menos desenvolvidos economicamente e que possuem uma cultura de preocupação com o meio ambiente ainda incipiente.

Acredita-se que a conexão entre empresas de todo o mundo pode gerar boas oportunidades para empresas situadas em mercados em desenvolvimento, dando oportunidade de emprego e renda para a população. Mas não se pode deixar de observar que o crescimento econômico talvez se traduza em riscos para o meio ambiente. Huang e Rust (2010) destacam a responsabilidade do consumidor neste processo, onde a sua preocupação primária é baseada em consumir para maximizar a sua felicidade e elevar o seu padrão de vida. Acredita-se que, em breve, o consumidor deva atentar-se para o fato de que os recursos são limitados e de que seja necessário consumir menos, para contribuir com o bem estar geral. Huang e

Rust (2010) também observam que a poluição e os danos ao meio ambiente resultam diretamente do nível de consumo, que o consumo desenfreado é um impeditivo para a sustentabilidade e fonte de conflito global. Ainda com relação ao consumo excessivo, Huang e Rust (2010) afirmam que os consumidores que vivem em países industrializados correspondem a 20% da população humana e que, atualmente, consomem mais de 80% dos recursos naturais utilizados. O equilíbrio entre o desenvolvimento e o crescimento é uma equação complexa que deve levar em consideração os impactos econômicos, sociais, ambientais, bem como os benefícios e problemas que podem surgir.

O desenvolvimento social e a criação de riqueza em uma escala de massa, especialmente entre os 4 bilhões mais pobres do mundo, parece ser essencial para o desenvolvimento sustentável. Contudo, tal desenvolvimento precisa seguir um curso completamente diferente caso se queira evitar um colapso ecológico. Em suma, sustentabilidade global é um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa (HART; MILSTEIN, 2003, p. 57).

Não se trata de uma bandeira ideológica ou de uma visão míope, mas de uma reflexão sobre a responsabilidade que as empresas tem com o uso dos recursos que são comuns a todos. Se conseguir-se ampliar a visão empresarial, além do lucro e do crescimento a qualquer custo, poderá ver-se que, desta forma, também é possível gerar valor aos clientes e aos investidores, com menos impacto ambiental e social.

A humanidade herdou um acúmulo de 3,8 bilhões de anos de capital natural. Em se mantendo os padrões atuais de uso e degradação, muito pouco há de restar no final do próximo século. Não é questão apenas de estética e moralidade, trata-se do mais elevado interesse prático da sociedade e de todas as pessoas (HAWKEN, 2007, p. 03).

Em contrapartida à questão de desenvolvimento econômico *versus* meio ambiente, o relatório Nosso Futuro Comum destaca, na página 55, os principais objetivos das políticas ambientais e desenvolvimentistas que derivam do conceito de desenvolvimento sustentável como sendo:

- Retomar o crescimento;
- Alterar a qualidade do desenvolvimento;
- Atender às necessidades essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento;
- Manter um nível populacional sustentável;
- Conservar e melhorar a base de recursos;
- Reorientar a tecnologia e administrar o risco;
- Incluir o meio ambiente e a economia no processo de tomada de decisões.

Ao analisar estes objetivos, destaca-se a importância da integração entre desenvolvimento ambiental, o social e o econômico, e que as três perspectivas devem caminhar em conjunto para promover as mudanças necessárias para que aconteça o desenvolvimento sustentável.

O desafio da sustentabilidade global é complexo, multidimensional e emergente. As empresas são desafiadas a minimizar as perdas das operações correntes (combate a poluição), ao mesmo tempo que estão reorientando o seus portfólios de competências em direção a tecnologias e habilidades mais sustentáveis (tecnologia limpa) (HART; MILSTEIN, 2004, p. 75).

Desta forma, a participação da sociedade organizada e, principalmente, das lideranças empresariais nos debates relacionados ao tema, se torna um fator condicionante para o sucesso destes objetivos.

A visão mecanicista do mundo produzida pela razão cartesiana e pela dinâmica newtoniana converteu-se no princípio construtivo da teoria econômica, predominando sobre os paradigmas organicistas dos processos da vida e orientando o desenvolvimento *antinatural* da civilização moderna. Dessa forma, a racionalidade econômica desterrou a natureza da esfera da produção, gerando processos de destruição ecológica e degradação ambiental que foram aparecendo como *externalidades* do sistema econômico. A noção de sustentabilidade emerge, assim, do reconhecimento da função que a natureza cumpre como suporte, condição e potencial do processo de produção (LEFF, 2011, p. 134).

### 2.30 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS EMPRESAS

Destaca-se que a presente pesquisa foi realizada tendo como foco a sustentabilidade no segmento empresarial. Portanto, autores e conceitos que integram a visão de sustentabilidade aplicada às empresas foram utilizados para embasar o desenvolvimento deste trabalho.

Nos últimos anos, foi possível observar algumas iniciativas de empresas que estão efetivamente realizando ações alinhadas ao desenvolvimento sustentável.

Talvez seja o início de um novo e promissor movimento do mercado, formado por empresas que trabalham de forma integrada a estes princípios.

Nos últimos anos a evolução do conceito de negócio sustentável foi dramática, principalmente por causa das profundas mudanças sociais que se realizaram na área de comunicações, no desenvolvimento de novas técnicas de produção, na informação, etc.(ROCHA, 2005, p 26).

Em contrapartida, se compararmos estas iniciativas com a população empresarial total, pode-se considerar que ainda é uma prática pouco adotada e que a menor parte das organizações empresariais se mostra sensibilizada por esta questão - o que também pode ser visto como uma oportunidade.

Observa-se, ainda, a escassez de estudos acadêmicos que relacionam o desenvolvimento sustentável com a estratégia e a gestão empresarial, o que reforça a relevância deste estudo.

O desenvolvimento sustentável é mais que crescimento. Ele exige uma mudança no teor do crescimento, a fim de torná-lo menos intensivo de matérias-primas e energia, e mais equitativo em seu impacto. Tais mudanças precisam ocorrer em todos os países, como parte de um pacote de medidas para manter a reserva de capital ecológico, melhorar a distribuição de renda e reduzir o grau de vulnerabilidade das crises econômicas (CMMAD, 1991, p 56).

Mesmo que a maior parte das iniciativas de desenvolvimento sustentável realizadas por empresas seja, basicamente, para cumprir alguma exigência legal, ou composta por medidas que possam ser convertidas em campanhas publicitárias para melhorar a imagem e alavancar as vendas, não se pode negar que o saldo final é positivo.

Ao partirem de argumentos legais ou morais para a ação das empresas, os executivos inevitavelmente subestimam as oportunidades estratégicas de negócios associadas a esse importante tema. A fim de evitar esse problema, os executivos precisam fazer uma ligação direta entre a sustentabilidade da empresas e a criação de valor para o acionista (HART e MILSTEIN, 2003, p. 57).

A preocupação com os custos de produçãofoi um estímulo para o desenvolvimento de métodos de gestão que contribuíram significativamente para a redução das perdas nos processos produtivos. As melhorias de processos, realizadas para maximizar os lucros, também acabaram por impactar positivamente tanto na questão ambiental como na redução do desperdício de matéria-prima.

Pode-se, então, notar que as melhorias de gestão proporcionadas pela administração científica também contribuem para a redução do impacto no meio ambiente.

A penetração do conceito de desenvolvimento sustentável no meio empresarial tem se pautado mais como um modo de empresas assumirem formas de gestão mais eficientes, como práticas identificadas com a ecoeficiência e a produção mais limpa, do que uma elevação do nível de consciência do empresariado em torno de uma perspectiva de um desenvolvimento econômico mais sustentável (DIAS, 2011, p 43).

Mesmo que estas melhorias sejam positivas, ainda são pontuais e não são plenamente suficientes para que ocorra o desenvolvimento sustentável de uma maneira efetiva, considerando o aspecto ambiental, econômico e social. No nível ambiental, a empresa deve estar atenta à legislação específica, podendo buscar a ecoeficiência dos seus processos produtivos adotando uma postura de responsabilidade ambiental que se traduza no comprometimento da empresa com o desenvolvimento, sem agressão ao meio ambiente.

O capitalismo tal qual vem sendo praticado, é uma aberração lucrativa e insustentável do desenvolvimento humano. O que se pode designar como “capitalismo industrial” não se ajusta cabalmente aos seus próprios princípios de contabilidade. Ele liquida o seu capital e chama isso de renda. Descuida de atribuir qualquer valor ao mais importante capital que emprega: os recursos naturais e os sistemas vivos, assim como os sistemas sociais e culturais que são a base do capital humano (HAWKEN, 2007, p. 03).

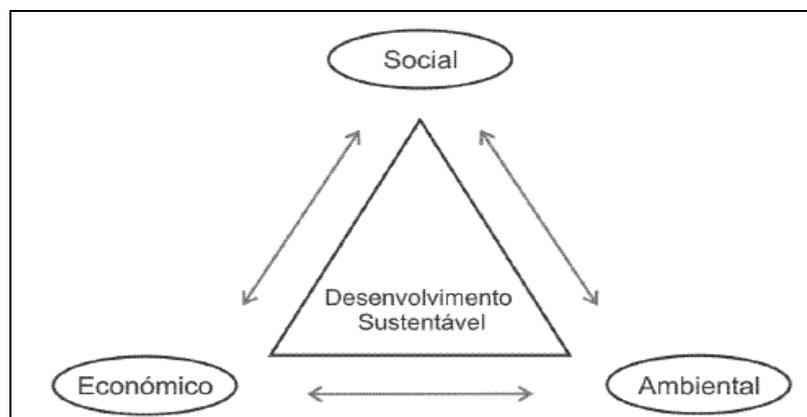
No nível econômico, a sustentabilidade conecta-se à necessidade de viabilidade econômica das organizações, pois somente se o empreendimento for economicamente sustentável será possível gerar melhorias sociais e ambientais.

No nível social, a empresa, além de atender às exigências da legislação, pode disponibilizar um ambiente de trabalho que proporcione condições mais apropriadas para os seus colaboradores produzirem o que se espera deles. Destaca-se que a integração entre empresa, colaboradores e familiares pode evoluir para um relacionamento mais próximo, incluindo fornecedores, clientes, sociedade e as outras partes interessadas no negócio, beneficiando os envolvidos.

No âmbito empresarial, as três dimensões de sustentabilidade se identificam com o conceito de 'Triple Bottom Line'. Essa expressão surgiu na década de 1990 e tornou-se de conhecimento do grande público em 1997, com a publicação do livro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, de John Elkington. Desde então, inúmeras organizações, como o GRI (*Global Reporting Initiative*) e a AA (*Account Ability*) vêm promovendo o conceito de *Triple Bottom Line* e o seu uso em corporações de todo o mundo, que refletem um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental. O Triple Bottom Line é também conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*, ou, em português, Pessoas, Planeta e Lucro) (DIAS, 2011, p. 46)

O importante conceito de *triple bottom line*, será referido neste trabalho, pois traz uma visão ampliada e ainda pouco utilizada quando as empresas referem-se ao termo desenvolvimento sustentável. O conceito mostra a importância da integração entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos, auxiliando no entendimento da conexão entre estes aspectos e a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. O conceito de *Triple Bottom Line* pode ser visualizado na imagem abaixo:

Figura 1: Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade



Fonte: Dias (2011)

Este conceito propõe uma reflexão sobre a visão de que o desenvolvimento das empresas deve ser baseado no lucro e em melhorias internas, e relaciona o seu desenvolvimento com a sociedade e o meio ambiente.

Uma empresa sustentável é aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares da sustentabilidade. Para alguns executivos, tal sustentabilidade é um mandato moral; para outros, uma exigência legal. Ainda para outros, a sustentabilidade é percebida como um custo inerente ao fato de se fazer negócios – um mal necessário

para se manter a legitimidade e o direito de a empresa funcionar (HART; MILSTEIN, 2003, p. 56).

É importante destacar que diferentes autores falam sobre outros níveis de desenvolvimento sustentável, como, por exemplo, Ignacy Sachs (1993), que determina a existência de cinco fases da sustentabilidade – social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Nesta pesquisa, entretanto, utiliza-se o conceito de *Triple BottomLine*.

Observa-se que, independentemente do segmento de atuação, as empresas podem estar atentas às alterações no comportamento e nos valores compartilhados pela sociedade. O desenvolvimento sustentável está na pauta de importantes debates e pode fazer parte dos processos estratégicos e de tomada de decisão nas organizações. Empresas que se preocupam com a perenidade do seu negócio poderão ampliar as perspectivas estratégicas frente a questões relacionadas ao *Triple Bottom Line*.

Ser uma empresa pró-ativa em relação ao meio ambiente, incorporando fatores ambientais nas metas, políticas e estratégias da empresa, considerando os riscos e os impactos ambientais não só de seus processos produtivos, mas também de seus produtos, fazendo com que a proteção ambiental passe a fazer parte de seus objetivos de negócios, tendo o meio ambiente como uma possibilidade de lucro, é o caminho óbvio para o desenvolvimento sustentável (ALBUQUERQUE, 2009, p. 88).

O simples fato de reconhecer que os recursos naturais são escassos e que a atividade empresarial tem impacto no meio ambiente auxilia no entendimento de que as decisões tomadas pela empresa precisam levar em consideração o tripé da sustentabilidade. Considerar que ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável são um custo para a empresa pode ser uma visão muito limitada; elas podem ser oportunidade de novos negócios, fonte de inspiração e de inovação.

Algumas poucas empresas tem começado a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos, ou até mesmo elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação. Para a maioria das empresas, a busca pela sustentabilidade continua difícil de ser conciliada ao objetivo de aumentar o valor para o acionista (HART; MILSTEIN, 2003, p. 56 e 57).

Ser uma empresa sustentável é um desafio que também pode transformar-se em oportunidade de negócios para organizações que estejam aptas a mudar a sua

forma de se relacionar com o ambiente externo. Investimentos em eco-eficiência, por exemplo, podem ser um passo inicial em direção à sustentabilidade nas empresas.

A eco-eficiência representa para o mundo empresarial a possibilidade de atingir mais valor a partir de menos materiais e energia e redução de emissões. Aplica-se a todas as áreas da empresa, desde o marketing ao desenvolvimento do produto, passando pela produção e distribuição (WBCSD, 2010, p. 15).

A implementação de iniciativas sustentáveis passa pela análise de opções possíveis de serem executadas e incorporadas à realidade de cada empreendimento. Uma das formas para a promoção da sustentabilidade nas empresas é estimulando práticas sustentáveis em diferentes níveis e áreas da organização.

Programas de combate à poluição e gerenciamento de produtos estão bem institucionalizados na maior parte das empresas multinacionais hoje e economizaram centenas de milhões de dólares ao longo da década passada. (HART; MILSTEIN, 2003, p. 57).

Criar um método para auxiliar a mapear oportunidades que se encaixam neste contexto é fundamental para inserir na cultura da empresa o pensamento estratégico voltado à sustentabilidade.

Todos os departamentos dentro da empresa podem contribuir para aumentar a eco-eficiência: processo de fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, vendas, marketing, administração, todos tem um papel a desempenhar (WBCSD, 2010, p. 15).

A figura abaixo representa um método que possibilita a busca por oportunidades sustentáveis. Este formato propõe o trabalho de maneira integrada entre várias áreas de uma organização, o que pode ajudar na melhoria de processos e na compreensão dos benefícios que ações sustentáveis podem trazer para a empresa.

Figura 2: Método de busca de oportunidades eco-eficientes



Fonte: WBCSD (2010)

## 2.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O estudo da estratégia empresarial se dedica a compreender a forma como a organização se relaciona com o seu ambiente interno e externo. Pode-se dizer que a estratégia empresarial está relacionada, em grande parte, com as decisões que a empresa toma, definindo o rumo a ser seguido no médio e longo prazo.

Funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo. E este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes – como voltar-se para os clientes e atendê-los, ao invés de debater quais mercados são os melhores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 22).

Infelizmente, não existe uma só ferramenta capaz de garantir o sucesso de uma organização ou de anular completamente os riscos de fracasso. Drucker (1998) garante que o planejamento estratégico não é uma tentativa de eliminar risco. Não é nem uma tentativa de reduzir o risco ao mínimo. Uma tentativa dessas só poderá levar a assumir riscos irracionais e ilimitados, bem como o desastre certo. Pensar estrategicamente é como um exercício: possibilita uma reflexão sobre os objetivos da organização, estimula a avaliação do ambiente e do cenário onde a empresa está inserida, permite conhecer mais profundamente os seus pontos fortes e fracos e identifica possíveis oportunidades e ameaças. Drucker (1998) cita que é preciso partir

da premissa de que prever não é uma atividade humana respeitável, nem tem qualquer valor para além dos períodos mais breves. O planejamento estratégico faz-se necessário exatamente porque humanos não tem capacidade de prever. A organização sistemática da tarefa de planejar, e a aplicação dos conhecimentos a ela, fortalece o julgamento, a liderança e a visão de quem dirige.

Conseguir realizar uma reflexão que distancie-se da execução da rotina do trabalho e do processo gerencial diário pode ser considerado um importante resultado e o início da implementação de uma cultura estratégica.

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG; QUIN, 2001, p. 20).

O uso do termo estratégia, voltado ao meio empresarial, começou a ser praticado nos anos 60, quando foram publicadas as primeiras obras relacionadas ao assunto, por autores como Igor Ansoff, com *Corporate Strategy* (1965) e Alfred D. Chandler, com a obra *Strategy and Structure* (1969). Estes autores são considerados, por muitos, como os primeiros autores a abordarem o tema, defendendo a importância das organizações desenvolverem estratégias empresariais mais robustas.

Nos anos 70 e 80, aconteceu a disseminação do uso de ferramentas de planejamento estratégico empresarial. Surgiram diversas técnicas e métodos para auxiliar as empresas no processo de planejamento. Nestas décadas, a utilização do planejamento por cenários, a análise das cinco forças competitivas, criada por Michael Porter (1989), a busca pela eficiência operacional e a estratégia baseada em recursos foram as ferramentas mais reconhecidas.

Peter Drucker define o planejamento estratégico como

o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1998, p. 136).

A partir dos anos 90, a busca pela identificação das competências centrais da organização, a valorização do capital humano, do conhecimento, da inovação e por uma vantagem competitiva no mercado foram questões introduzidas no contexto do planejamento estratégico.

Neste período, muitas empresas incorporaram o planejamento estratégico na administração, mas grande parte não conseguia executar o que foi planejado. Talvez este persista como um dos principais problemas perseguidos pelos gestores. Estudos realizados pelos autores Kaplan e Norton (2008) apontam que de 60 a 80% das empresas ficam muito longe de alcançarem os objetivos definidos em seus planos estratégicos, e que menos de 10% dos colaboradores da organização afirmam que conhecem as estratégias da empresa. Reafirmando a importância do planejamento, mas voltando o olhar para a execução do planejamento, Kaplan e Norton (1992) criaram e aprimoraram o conceito do *Balanced Scorecard*, que consiste em um painel de controle que permite o gerenciamento da execução da estratégia sob o ponto de vista de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento.

Mesmo com a adoção crescente de sistemas de execução da estratégia baseada no *Balanced Scorecard*, constatamos que ainda existem lacunas entre a formulação de planos estratégicos de alto nível e sua execução pelos departamentos, equipes de processos e pessoal de linha de frente. Em parte, esta lacuna entre estratégia e operações é decorrente do grande número de ferramentas diversas para a formulação da estratégia e para a melhoria operacional, lançadas ao longo dos últimos trinta anos. (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 06)

O *Balanced Scorecard* foi de grande contribuição para a evolução da execução da estratégia. Apesar dos avanços nos últimos anos, a ênfase dos gestores segue o aprimoramento da execução do planejamento, ou seja, a busca por métodos que auxiliem as empresas a tirarem do papel o que foi previsto e efetivamente realizar o que foi planejado, e, como Drucker (1998) afirmou, se não levar ao trabalho, o melhor dos planos não passará de boas intenções. Nesta questão, nota-se que o estímulo à participação das pessoas e a utilização de modelos de planejamento que permitem isso podem contribuir, melhorando a aderência e, conseqüentemente, a execução do plano.

### 2.4.1 Criação de Valor

O conceito de valor pode ser representado pela importância financeira dada a determinado produto ou serviço, de acordo com o benefício, o sentimento ou o *status* que o proprietário, usuário ou o interessado atribui a este bem. Atender à necessidade do mercado de maneira que seja possível criar valor efetivo para as partes interessadas, tornando-se indispensável para os consumidores, é uma tarefa desafiadora. Entende-se que a própria razão de existir de uma empresa, muitas vezes, pode estar ligada à satisfação dos consumidores.

Para saber o que é a empresa, precisamos partir da sua finalidade. Essa finalidade precisa ser externa à própria empresa. Na verdade, ela deve encontrar-se na sociedade, já que a empresa é órgão da sociedade. Só uma finalidade será válida para a empresa: *criar seu cliente*. É o cliente quem determina o que será a empresa. Só o cliente, munido da disposição de pagar por determinado bem ou serviço transforma os recursos econômicos em riqueza, coisas e bens (DRUCKER, 1998, p. 57).

A ideia de valor de um produto não está relacionada somente ao preço que se paga e tampouco restrita ao custo deste produto. O valor é intangível, é mais amplo e está diretamente relacionado ao atendimento das expectativas e ao benefício que gera para o consumidor.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (PORTER, 1989, p. 2).

Compreender o que realmente gera valor e atender a esta expectativa exige foco na solução de problemas para o consumidor, na busca pelo conhecimento das necessidades do mercado e na reflexão sobre a razão de existir da empresa. A aproximação com as partes interessadas é necessária para obter esta compreensão. Quanto melhor for o nível de participação e influência das partes interessadas nos processos estratégicos da empresa, a possibilidade de compreender as necessidades e de agregar valor para os consumidores tende a crescer.

Em vez de estar incluso nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, o valor agora está centrado nas experiências dos consumidores. Como essas experiências são influenciadas não só pela empresa, mas também pelos consumidores individuais e pelas comunidades de consumidores, o valor agora é co-criado pelos consumidores e pelas empresas. Além disso, o valor pode ser afetado não só por determinada empresa, mas também pela rede de empresas que atuam juntas para criar uma rede de experiências (PRAHALAD; VENKAT, 2004, p. 168).

Nota-se que o estudo da geração de valor, relacionado à questão da sustentabilidade, é um campo novo. Observa-se que oportunidades ainda podem ser identificadas e exploradas gerando negócios para as organizações dispostas a inovarem na estratégia. Corroborando com esta afirmação, de acordo com Hart e Milstein (2003), a oportunidade para criar valor sustentável – riqueza ao acionista que, simultaneamente, leve em direção a um mundo mais sustentável – é enorme, embora ainda não plenamente explorada.

Um crescimento econômico estagnado e modelos obsoletos de negócios apresentam formidáveis desafios para as empresas nos anos vindouros. Focar em melhorias incrementais para os produtos e negócios existentes é um importante passo: porém, negligenciar as oportunidades infinitamente maiores associadas à tecnologia limpa e aos mercados não atendidos na base da pirâmide econômica. De fato, considerar o conjunto total dos desafios da sustentabilidade pode ajudar a criar valor ao acionista e representar um dos mais subestimados caminhos para um crescimento lucrativo no futuro (HART; MILSTEIN, 2003, p. 65).

#### **2.4.2 Implementação da Estratégia**

A elaboração da estratégia é importante, mas o processo de implementação merece atenção especial. É neste ponto que podem acontecer distorções que ocasionam o sucesso ou fracasso do planejamento estratégico. O processo de implementação difere do processo de execução, monitoramento e controle da estratégia, por ser mais focado na comunicação da estratégia do que na operação, portanto, é considerado um passo anterior.

Combinando várias perspectivas com mais de um foco sobre o processo envolvido, a implementação da estratégia é definida aqui como a comunicação, interpretação, adoção e aprovação de planos estratégicos (NOBLE, 1999, p. 120).

É fundamental a compreensão dos fatores que influenciam diretamente a implementação da estratégia nas organizações. Noble (1999) cita como sendo os principais fatores que influenciam a implementação: a estrutura organizacional, os

mecanismos de controle, o consenso estratégico, o comportamento estratégico autônomo, as perspectivas de difusão e a liderança e estilo de implementação.

De fato, cada vez mais se reconhece que uma das principais barreiras para a eficácia no marketing estratégico não está na habilidade da empresa para conceber e projetar estratégias de marketing inovadores, ou para produzir planos sofisticados de marketing, e sim na sua habilidade para conseguir a implementação eficiente e duradoura dessas estratégias (HOOLEY;SAUNDERS; PIERCY, 2008, p. 392).

## 2.5A SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A necessidade das empresas em manterem-se competitivas e lucrativas e a sustentabilidade podem parecer questões excludentes ou incompatíveis. De acordo com Hart e Milstein (2003), a maioria dos executivos considera a sustentabilidade não como uma oportunidade multidimensional, mas, antes, como um incômodo unidimensional. Parrish (2010) destaca que, com o crescente reconhecimento de que as empresas precisam ajudar, ao invés de minar os processos ecológicos e sociais dos quais a sociedade depende, pesquisadores tem começado a explorar como o empreendedorismo pode contribuir de maneira útil para os objetivos do desenvolvimento sustentável.

Estas duas questões, que ficaram totalmente desalinhadas por muitos anos, foram lentamente aproximando-se, e, atualmente, tornaram-se temas que parecem buscar a convergência.

Os desafios globais associados à sustentabilidade, vistos a partir da ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e a, simultaneamente, direcionar valor ao acionista (HART; MILSTEIN, 2003, p. 56-57).

Em mercados cada vez mais competitivos, buscar uma posição de destaque e de vantagem em relação aos concorrentes pode tornar-se um fator chave para o sucesso das organizações. Encontrar uma maneira de sofrer menos interferência dos concorrentes para colher melhores resultados tem sido objeto de estudo e a busca de muitas empresas ao longo das últimas décadas.

O termo vantagem competitiva foi cunhado por Michael Porterem 1985, e dá nome a um dos livros do autor. Ele descreve como a escolha do ambiente competitivo, ou a variedade das atividades desenvolvidas por uma organização,

desempenha papel fundamental na determinação de uma posição de vantagem competitiva.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação (PORTER, 1989, p. 31).

A sustentabilidade pode ser uma das estratégias para se obter algum tipo de vantagem competitiva. Mesmo que a sua relevância para a melhoria do desempenho e para a criação de vantagem competitiva começa a ser reconhecida, a implementação de estratégias empresariais que tenham como tema central a sustentabilidade ainda são raras. A busca pela vantagem competitiva, oriunda de um posicionamento e de práticas de gestão ligadas à sustentabilidade podem ser um novo caminho a ser trilhado pelas empresas, que buscam diferentes formas para atingir melhores resultados.

Os valores econômicos, sociais e ambientais criados podem influenciar a cadeia de valor até obter vantagem competitiva no negócio. Muitos casos de estratégias de sustentabilidade nos negócios estão baseados em novas relações dentro da cadeia de valor (ROCHA, 2005, p 28).

Recentemente, Porter e Kramer (2011) falaram sobre a necessidade de consertar o capitalismo para que seja possível inaugurar uma nova era de crescimento. Eles mencionam que os antigos modelos de crescimento mostram-se ineficientes e que as dificuldades econômicas dos mercados mais evoluídos tornam-se um sinal de alerta.

Porter e Kramer (2011) reforçam que, em grande parte, o problema foi gerado pelas próprias empresas que entraram em um círculo vicioso e continuam presas a uma abordagem de geração de valor ultrapassada, tacanha e que prioriza o desempenho financeiro de curto prazo, ignorando as necessidades dos clientes e o esgotamento de recursos naturais – ambos os pontos vitais para o seu negócio.

Na visão dos autores, as empresas devem liderar o processo de união entre a atividade empresarial e a sociedade, tendo como solução para os problemas atuais o princípio do valor compartilhado: gerar valor econômico criando também valor para a sociedade, conectando o sucesso da empresa ao progresso social. Porter e Kramer (2011) deixam claro que valor compartilhado não é responsabilidade social ou

filantropia, ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Não é algo que está à margem da atividade principal da empresa; está no centro, e, nesta visão, pode desencadear a próxima grande transformação do pensamento administrativo.

O propósito da empresa deve ser redefinido como o da geração de valor compartilhado, não só o do lucro por si só. Isso alimentará a próxima onda de inovação e crescimento da produtividade na economia global. Também irá redefinir o capitalismo e sua relação com a sociedade. E aprender a gerar valor compartilhado talvez seja a melhor oportunidade a nosso dispor para legitimar de novo a atividade empresarial (PORTER; KRAMER, 2011, p. 5).

A ideia de valor compartilhado está, em parte, ligada ao desenvolvimento das regiões onde as empresas estão inseridas. As empresas possuem interesses nas regiões onde estão instaladas, sendo responsáveis pelos impactos positivos e negativos gerados pela sua operação. O desenvolvimento de uma região está ligado à criação de um ambiente regional favorável para os negócios. Uma cadeia produtiva e parte dos seus elos pode ser desenvolvida em uma determinada localidade, com o apoio do poder público, da sociedade, de entidades de pesquisa, universidades, centros tecnológicos e outras formas de organização que trabalham para o bem comum de todos. Esta forma de cooperação tem pontos positivos, pode trazer desenvolvimento para uma região, permitindo a criação de ambientes propícios à formação de polos de desenvolvimento empresarial.

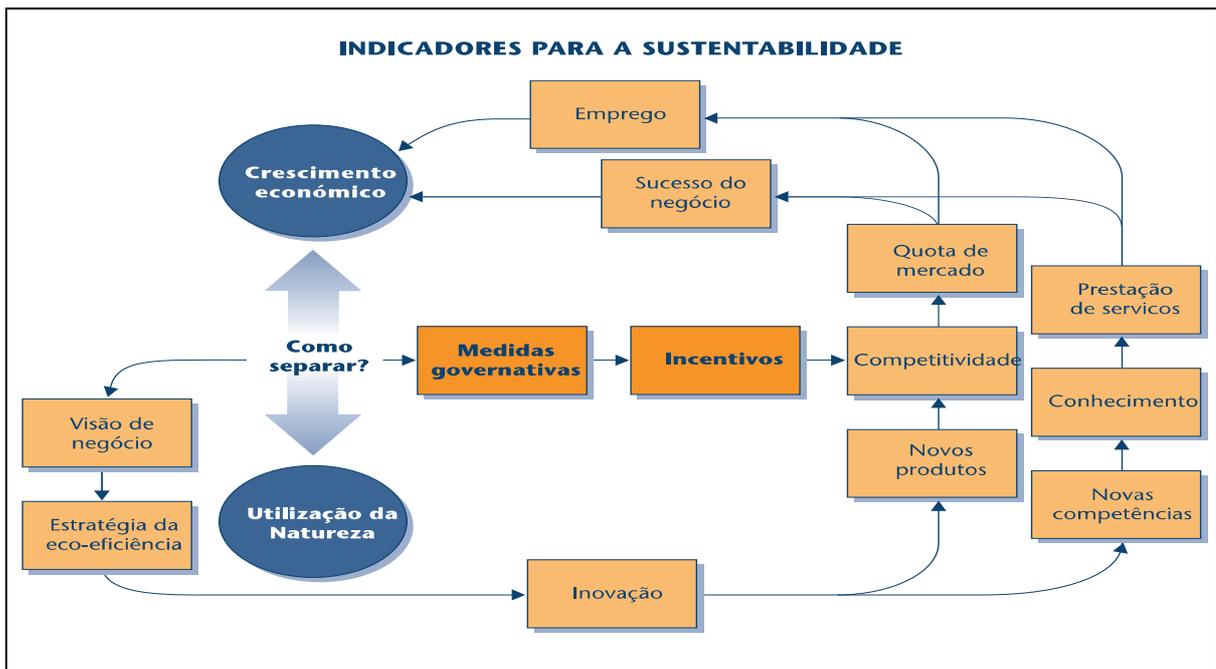
As empresas não podem mais atuar como um sistema fechado, operando independentemente dos sistemas social e natural. Em busca da sobrevivência a longo prazo, torna-se necessário que elas objetivem o equilíbrio entre desempenho econômico, o social e o ambiental. Isso implica em garantir o futuro e a geração de valor não só para a organização, mas também para seus acionistas e para toda sociedade (ALBUQUERQUE, 2009, p. 88).

Uma prática de desenvolvimento sustentável, comumente adotada por algumas empresas, é a implementação de ações voltadas a eco-eficiência. Medidas na gestão da empresa, que levarão em consideração o meio ambiente, a sociedade e também os benefícios que a organização pode obter por meio da sustentabilidade. A inovação de processos e produtos e a utilização de incentivos governamentais para transformar ou adaptar as ações da empresa em práticas sustentáveis podem reduzir sensivelmente os impactos gerados ao meio ambiente.

Com uma visão de futuro mais sustentável, os empreendedores podem implementar uma estratégia de eco-eficiência que tenha como propulsor a inovação. A inovação acarreta novos produtos e novas competências. Enquanto que os novos produtos podem conduzir a uma maior competitividade e, desse modo, a um aumento de participação de mercado, as novas competências aumentam o conhecimento e conduzem à criação de serviços adicionais (WBCSD, 2010, p. 24).

A imagem seguinte demonstra a interligação do processo de pensamento estratégico voltado à sustentabilidade, alinhado à inovação e aos possíveis ganhos advindos da adoção deste caminho. Também mostra benefícios para questões econômicas e sociais impactadas por esta postura, produzindo a reflexão sobre como se pode compreender e interligar o crescimento econômico e a utilização de recursos da natureza.

Figura 3: Indicadores para a Sustentabilidade



Fonte: WBCSD (2010)

Alinhado a esta questão, conforme afirmam Hart e Milstein (2003) observa-se que empresas investidoras em soluções de tecnologia limpa tendem a buscar abordagens mais inovadoras para os desafios de longo prazo. Desta forma observa-se que a opção por estratégias voltadas a sustentabilidade, além de trazer benefícios de curto prazo como a redução de perdas e dos custos de produção, esta contribuindo diretamente com a sobrevivência da empresa no longo prazo.

O futuro crescimento econômico será conduzido por empresas que forem capazes de desenvolver tecnologias revolucionárias que se enderecem as necessidades da sociedade. Há evidências cada vez mais claras de que empresas que deixam de desenvolver e comercializar essas tecnologias tem uma baixa probabilidade de tomar parte na economia do futuro (HART; MILSTEIN, 2003, p. 63).

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método de pesquisa utilizado no desenvolvimento deste trabalho. Segundo Yin (2010, p. 40), a investigação do estudo de caso

enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Desta forma, o método empregado nesta obra é classificado como estudo de caso.

Buscando esclarecer as razões pelas quais foi escolhido este tipo de método, bem como descrever a forma de realização deste trabalho, neste capítulo, serão apresentadas informações referentes ao delineamento da pesquisa, sobre o método de estudo de caso, os componentes da pesquisa, bem como os procedimentos para a análise de dados que foram utilizados neste trabalho.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Lakatos (2011, p.43) “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico”. Lakatos (2011) destaca também que toda pesquisa implica o levantamento de dados de várias fontes.

Nesta pesquisa, a interrogação aconteceu por meio de duas questões que foram elaboradas para auxiliar na compreensão dos fenômenos que estão em andamento na empresa Mercur S.A., sendo elas: “Quais são as condições necessárias para uma empresa desenvolver a estratégia de gestão pela sustentabilidade?”, e “Nesse processo, quais são os fatores intervenientes na opção estratégica?”.

Buscando responder a estas duas questões, foi idealizado e realizado este estudo. Segundo Ludke e André (1986), para realizar uma pesquisa é preciso promover um confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele.

Ainda de acordo com Ludke e André (1986), esta concepção de pesquisa, como uma atividade ao mesmo tempo momentânea, de interesse imediato, e continuada, por inserir-se numa corrente de pensamento acumulado, remete ao caráter social da pesquisa. Inserida no contexto de administração de empresas, mas com o foco na estratégia de sustentabilidade, esta pesquisa tem um forte caráter de contribuição social, econômico e ambiental.

Conforme Gil (2007), o delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados.

Por fim, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores e colaboradores da empresa, clientes, especialistas e fornecedores. Destaca-se que a maioria das entrevistas foi documentada por meio de gravação, sendo que algumas entrevistas-chave foram transcritas, para possibilitar um melhor entendimento, e outras foram documentadas, por meio de atas.

Ao final das entrevistas, foi realizado o processamento das informações, através da análise das informações, e que são apresentadas na seção de apresentação dos resultados deste trabalho.

### 3.2 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

Entende-se que devido às características únicas, apresentadas pelo contexto deste caso, em que se apresenta uma importante decisão estratégica tomada pela empresa Mercur S.A., em direção à gestão pela sustentabilidade, o método de trabalho mais adequado para obter a profunda compreensão deste fenômeno é o do estudo de caso.

De acordo com Gil (2007), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Desta forma, considera-se o método que melhor se aplica para a realização desta pesquisa.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. (YIN, 2010, p. 39)

Nota-se que o caso escolhido enquadra-se nesta definição. Reforçando este ponto, ainda de acordo com Yin (2010, p.40):

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Conforme Yin (2010), um estudo de caso único apenas se justifica se este for um caso decisivo (para testar uma teoria já bem formulada, por exemplo), extremo (um caso de doença rara na medicina, por exemplo) ou revelador (uma empresa bem sucedida na prevenção de acidentes de trabalho, por exemplo).

Desta maneira considera-se que, pela adoção de uma estratégia de gestão extremamente inovadora, norteadas pela sustentabilidade no seu conceito mais amplo, com ações pioneiras, alinhadas à estratégia adotada pela organização, se justifica o estudo de caso da Mercur S.A

### 3.3 DESENHO DA PESQUISA

Nesta etapa, serão detalhados os procedimentos utilizados para a realização do estudo de caso, que compõem esta pesquisa.

#### 3.3.1 Unidade de análise

A unidade de análise desta pesquisa é o processo de implementação de uma estratégia de gestão guiada pela sustentabilidade na empresa Mercur S.A.

#### 3.3.2 Etapas da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada em nove etapas, que foram iniciadas somente após a aprovação por parte dos gestores da empresa, validando, assim, que o trabalho fosse elaborado.

Na sequência, tem-se a apresentação das nove etapas desta pesquisa:

1. Entrevistas preliminares com os gestores da empresas;
2. Pesquisa documental sobre a empresa foco do trabalho;
3. Pesquisa referencial teórica;
4. Desenvolvimento e qualificação do projeto de pesquisa;
5. Pesquisa ampliada referencial teórica;
6. Preparação e realização de entrevistas em profundidade;
7. Análise das entrevistas
8. Validação de informações das entrevistas com os gestores da empresa;
9. Preparação das considerações finais da pesquisa realizada.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2010), a unidade de análise refere-se ao “caso” que deve estar relacionado ao modo como o pesquisador definiu as questões iniciais da pesquisa. Considerando-se a definição mencionada, a unidade de análise deste projeto é um processo de implantação de uma estratégia orientada na gestão pela sustentabilidade na empresa Mercur S.A., tendo como sujeitos da pesquisa os gestores da empresa, colaboradores, alguns clientes, fornecedores e especialistas sobre o assunto abordado neste trabalho. Destaca-se que foram utilizados roteiros específicos para cada tipo de público entrevistado, os roteiros são apresentados como apêndice ao final do trabalho.

Com o objetivo de conhecer a história da empresa, as principais influências e o processo de implementação da gestão pela sustentabilidade, foram realizadas entrevistas com representantes da empresa (apêndice A). Com três dos principais gestores da empresa foram realizadas três rodadas de entrevistas.

Também foram entrevistados cinco colaboradores, representantes dos processos de comunicação, comercial, produção, pessoas e impactos as atividades. O objetivo das entrevistas foi de realizar um contraponto, ou buscar complemento em nível tático/operacional, em relação às informações recebidas por parte dos gestores (apêndice A).

Posteriormente, foi realizada uma entrevista presencial em profundidade com um representante de uma empresa fornecedora. Outras três empresas fornecedoras também foram pesquisados, preenchendo e encaminhando os resultados das questões através de e-mail (apêndice C).

Foram visitados presencialmente e entrevistados os representantes de duas empresas clientes da Mercur S.A. indicadas pela própria empresa (apêndice B).

Com o objetivo de complementar as informações pesquisadas e agregar outros pontos de vista, foram entrevistados pessoalmente três especialistas nos temas abordados neste estudo de caso (apêndice E).

Abaixo seguem informações sobre as pessoas entrevistadas, no quadro2.

Quadro 2: Relação de Entrevistados

Nome	Função	Empresa
Jorge Hoelzel Neto	Conselheiro	Mercur S.A.
Breno Strussmann	Diretor Geral	Mercur S.A.
João Vogt	Coordenador	Mercur S.A.
Felipe Bohrer Amaral	Sócio- proprietário	Semente Negócios Sustentáveis
Claudio Senna Venzke	Professor	Unisinos
Yeda Swirski de Souza	Professora	Unisinos
Marcos Trierweiler	Consultor Comercial	Caeté Embalagens
Gerson Lopes	Gerente	Mundo do Artesanato
Fabiane Parizoti	Sócia proprietária	Casa das Bengalas
Cassio Bartz	Coordenador comercial	Mercur S.A.
Cassiano Kappaun	Coordenador de Produção	Mercur S.A.
Airton Heck	Coordenador de impactos	Mercur S.A.
Claudia Regert	Analista de comunicação	Mercur S.A.
Cinara Hirsch	Analista de TH	Mercur S.A.

Fonte: Elaboração do autor

Após a realização das entrevistas, foram realizadas anotações, bem como transcrições de algumas delas. Com estas informações, foi possível classificar as informações por tipo de entrevistado (gestor da empresa, colaborador da empresa, cliente, fornecedor ou especialista) e por tema abordado nas entrevistas (mudança estratégica, repercussão da mudança, implementação da estratégia e impactos e resultados), conforme será apresentado na sessão de análise das informações.

### 3.4.1 Técnica de Coleta de Dados

Este estudo utilizou entrevistas em profundidade com os gestores e colaboradores da empresa, além de clientes, fornecedores e especialistas neste tema, como fonte de obtenção de informações para a estruturação do estudo de caso. Também foram encaminhados e recebidos por e-mail, três conjuntos de perguntas da pesquisa para fornecedores da empresa.

O foco para a coleta dos dados foi, primeiramente, a administração central da empresa Mercur S.A. Posteriormente, foram coletados dados com um grupo de

colaboradores de diferentes áreas de empresa e, depois disso, foram ouvidos alguns clientes. Um fornecedor foi entrevistado pessoalmente e três tiveram as suas percepções coletadas por meio de um questionário enviado por e-mail. Complementando a coleta de dados por meio de entrevistas, também foram entrevistados três especialistas no tema da pesquisa.

Também foram realizadas análises em documentos, alguns fornecidos pela própria empresa, e outros, obtidos por meio de jornais e da internet.

### **3.4.2 Técnica de Análise de Dados**

Para Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. Em geral, este método é definido como aquele que analisa um fenômeno em profundidade, com base em um ou alguns casos. Assim, uma das características do estudo de caso é o fato de não ter uma preocupação com a representatividade estatística, mas sim, com a profundidade da análise.

Foi realizada uma análise de conteúdo das informações coletadas, buscando a estruturação do estudo de caso da empresa Mercur S.A.

Algumas pessoas pensam que a análise qualitativa limita-se a descrições narrativas, como se fosse um romance que ressalta costumes. Seria mais ou menos como se a instrução fosse: “entra em uma comunidade, observa, pergunta o que está acontecendo e narra uma história” (por exemplo, como vive um grupo étnico – o que come, quais são seus costumes, como é constituído, quem é o líder – ou um grupo social). Isso pode ser parte da atividade do analista qualitativo, mas não se limita a isso. Assim, análise qualitativa não é sinônimo de pura descrição nem de caos ou desordem (SAMPIERI, 2006, p. 491).

A análise foi desenvolvida baseada na literatura da área, confrontando as falas dos diversos públicos pesquisados, agrupando o conteúdo obtido nas entrevistas e análises de documentos, identificando, desta forma, os fatores relevantes deste caso.

Com o objetivo de respaldar nossas pesquisas, é importante assegurar a confiabilidade e validade de nossa análise, perante nós mesmos e perante os usuários do estudo. A diferença da análise quantitativa, na qual aplicamos métodos estatísticos que determinam a confiabilidade e validade do estudo, na análise qualitativa não são utilizados coeficientes nem testes. Ao contrário, deverá ser efetuada uma valorização do processo de análise (SAMPIERI, 2006, p. 510).

De acordo com estes conceitos, a análise dos dados coletados é apresentada na próxima seção deste trabalho. A apresentação é realizada primeiramente pelo tipo de público entrevistado: gestores da empresa, colaboradores da empresa, representantes de empresas clientes, representantes de empresas fornecedoras e especialistas.

Posteriormente, em cada análise realizada, de acordo com o público entrevistado, foi realizada uma divisão de análise que classifica os principais temas questionados. De acordo com as entrevistas, os temas são classificados em: mudança estratégica, processos de implementação, repercussão das mudanças e impactos e resultados. Destaca-se que, ao final de cada tema, dividido por tipo de público entrevistado, foi desenvolvido um quadro síntese, que destaca e facilita a interpretação dos principais pontos abordados em cada divisão de análise de dados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo as informações contidas na seção explicativa do método da pesquisa, esta etapa apresentará a empresa pesquisada e a análise das informações obtidas por meio de entrevistas com gestores, colaboradores, clientes e fornecedores da empresa, bem como os especialistas nos temas abordados.

A análise das informações será apresentada de acordo com o tipo de entrevistado (gestores da Mercur S.A., colaboradores da empresa, clientes, fornecedores e especialistas), e, posteriormente, pelos quatro principais tópicos abordados nas entrevistas: a mudança estratégica, o processo de implementação, repercussões das mudanças e impactos e resultados.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Conforme informações obtidas nas entrevistas, no material fornecido pela empresa e em seu *site*, a Mercur S.A. foi criada pelos irmãos Carlos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel. A companhia iniciou as suas atividades nos anos vinte, como oficina de pneus e fábrica de produtos de borracha. Durante os mais de oitenta anos de atividades, a empresa passou por diversas fases. Fabricou raquetes de tênis, roupas profissionais e infantis e botes infláveis, entre outros produtos, até chegar ao atual *mix*. Continua sediada na mesma cidade onde foi fundada - Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul – e a partir de lá atende clientes em vários estados brasileiros e em países latino-americanos e europeus.

O foco estratégico de atuação da Mercur S.A. é o *bem-estar*. Neste contexto, o foco dos negócios da empresa são os mercados de educação, cultura e lazer, trabalho, cuidados pessoais e saúde.

Em 2013, a empresa Mercur S.A. emprega diretamente cerca de 700 colaboradores e conta com, aproximadamente, 300 terceirizados por meio de seus fornecedores diretos.

A linha do tempo da empresa, disponibilizada no site da Mercur S.A. ([www.mercur.com.br](http://www.mercur.com.br)) pode ser consultada no anexo A deste trabalho.

## 4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DA MERCUR S.A.

Em entrevistas realizadas com gestores da empresa (o conselheiro Jorge Hoelzel Neto, o diretor geral Breno Strussmann e o coordenador João Carlos Vogt), verificou-se que a estratégia de gestão pela sustentabilidade adotada pela empresa tem raízes na origem da Mercur S.A. e na visão de futuro que Jorge Hoelzel Neto busca para a empresa. Vale destacar que as mudanças ocorridas e o direcionamento atual da companhia foram impulsionados pelos ideais e interesses dele, legitimados pelo conselho da empresa e, posteriormente, adotados pelos colaboradores.

Na sequência, tem-se o quadro de entrevistados.

Quadro 3: Relação dos Gestores Entrevistados

Nome	Cargo	Função	Formação
Jorge Hoelzel Neto	Conselheiro	Facilitador	Administração de empresas
Breno Strussmann	Diretor Geral	Facilitador	Administração de empresas
João Carlos Vogt	Coordenador	Articulador	Economia

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale destacar que, com o novo organograma implantado na empresa, os cargos são descrições usadas para atender necessidades da legislação. A função de cada pessoa refere-se ao termo que é utilizado na empresa.

### 4.2.1 Mudança Estratégica

Conforme Hart e Milstein (2003), os desafios globais associados à sustentabilidade, vistos a partir da ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo melhor e, simultaneamente, direcionar o valor ao acionista. Desta forma, grandes empresas que atuam em mercados disputados podem adotar estratégias ligadas à sustentabilidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva ou diferencial de mercado. Este não parece ser o caso da Mercur S.A., que realizou uma mudança estratégica voltada para a sustentabilidade, colocando este tema como a questão central do negócio a partir do desejo de Jorge Hoelzel Neto, o que não é comum, e, exatamente por isso, motivou este estudo.

A mudança estratégica adotada pela Mercur S.A. não tem como principal objetivo a realização de ações de marketing. Os gestores da empresa acreditam que o processo de mudança não se deu por completo, que ainda existe um longo caminho a se percorrer e que não se tem a noção exata de quando pode acabar e onde pode levar a empresa. É unanimidade entre eles que este é um processo que não vai retroceder; a Mercur S.A. não voltará a ser como era antes.

Breno Strussmann, diretor da empresa, chega a questionar o uso da expressão “vantagem competitiva”. Segundo ele, a Mercur S.A. não busca a vantagem competitiva sobre outras organizações e não usa a sustentabilidade como um diferencial de mercado. Strussmann entende que, se a busca por uma vantagem competitiva ou um por um diferencial fosse o fator motivador das mudanças na empresa, algo estaria errado. O diretor diz que a Mercur S.A. não quer ser melhor ou pior do que outras empresas, e que a intenção da organização é colaborar e não competir. Ressalta, ainda, que a ideia da empresa é “ser sustentável no todo”. “O DNA da empresa e o DNA do universo devem ser uma única coisa”, afirma. E acrescenta que “o diferencial da organização está nas relações humanas”.

Observou-se que a empresa promove a administração de maneira participativa e respeita a diversidade. Isso acontece, principalmente, por meio de colegiados que compartilham as decisões da empresa e dos espaços de aprendizagem, que são encontros onde são promovidos debates sobre temas diversos.

Outro ponto mencionado pelo diretor foi o estímulo para que cada colaborador reflita sobre o seu propósito pessoal e o propósito da organização, de forma que todos trabalhem na busca pela consciência de “cidadão planetário”.

O coordenador, João Vogt, complementa que a gestão pela sustentabilidade só acontecerá, na sua totalidade, se esta ideia for, na sua essência, compreendida pela equipe e fizer parte do DNA da empresa. Conforme Breno Strussmann, existem quatro pontos centrais na estratégia adotada pela Mercur S.A.:

- Sustentabilidade;
- Pessoas;
- Conhecimento;
- Discernimento.

Estes fatores impulsionam os esforços e investimentos realizados em educação. A importância deste tema na estratégia da empresa é destacada pelo

diretor. Ele acredita que, somente por meio da educação, será possível evoluir em gestão, resultados e na própria sustentabilidade da companhia. “Praticamente tudo na empresa inicia ou passa pelos processos de educação”, afirma Strussmann.

Conforme a relevância deste tema, a empresa oferece aos colaboradores a oportunidade de participação em espaços de aprendizagem. São momentos de diálogo de diferentes formatos, como a roda do chimarrão e os grupos de estudo, que abordam assuntos diversos. Os temas em pauta vão de meio ambiente a preconceito. Nesses encontros, procura-se abordar aspectos relacionados à vida pessoal dos participantes, com ênfase na educação, livros, debates sobre diversidade e inclusão social. Os espaços educacionais derivam da crença de que a educação pode transformar a sociedade, e, respectivamente a empresa, e confirmam que o investimento na educação compõe a estratégia de gestão pela sustentabilidade adotada pela empresa.

Os entrevistados utilizaram o termo sustentabilidade em diversos sentidos: relacionado ao meio ambiente, à economia, à sociedade ou à individualidade. Destaca-se que não é comum o uso do termo no que se refere à perenidade do empreendimento. Segundo Breno Strussmann:

*“sustentabilidade tem relação com a postura das pessoas, como algo que apoia cada indivíduo a ser a mesma pessoa sempre, que tenha atitude coerente e que não necessite viver diferentes papéis ou usar máscaras de acordo com a situação”.*

De acordo com Jorge Hoelzel Neto, foi após uma profunda reflexão sobre qual era o verdadeiro propósito da empresa que ele chegou a algumas conclusões que catalisaram o processo de mudança. Atualmente, pode-se afirmar que, no entendimento de Hoelzel, a estratégia da empresa passa por compreender de que forma ela pode ser útil para a sociedade.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), seres humanos funcionam melhor quando podem conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo. A estratégia resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes. Entender esta afirmação ajuda na compreensão dos demais pontos-chave na mudança realizada pela Mercur S.A., como o debate sobre os custos da natureza *versus* os custos das pessoas; sobre se a empresa deve criar necessidades ou focar-se em atender às necessidades reais das pessoas; sobre a

decisão de estimular ou frear a demanda; e, também, o debate sobre qual postura a organização deve adotar em relação à competição empresarial: o processo de cooperação empresarial *versus* a competição empresarial.

De acordo com Porter e Kramer (2011), o propósito das empresas deve ser redefinido para geração de valor compartilhado, substituindo a busca do lucro por si só. Nota-se que os gestores da Mercur S.A. levam em consideração, nas decisões tomadas, o impacto da operação da empresa no planeta em que vivem, mostrando-se atentos a esta questão. Não é uma preocupação simplesmente operacional ou legal – ao contrário: legislação, multas, processos judiciais ou de marketing não foram aspectos citados nas entrevistas. A questão de interesse central abordada pelos gestores é a sustentabilidade incorporada nas ações da empresa.

O conselheiro da empresa destaca as alterações que ocorreram no processo de decisão. Hoje, as decisões na empresa são tomadas em reuniões das quais participam as pessoas impactadas, em formato de colegiados de decisão, que são divididos em operação e sustentação. Nota-se que o direcionamento das decisões por meio de colegiados e o estímulo ao perfil questionador levam a decisões mais analisadas, indicadas para contextos complexos como este.

Uma das ações que evidenciam o compromisso da empresa com os impactos da sua operação na sociedade foi a criação de um processo denominado impactos (é importante observar que a Mercur S.A. eliminou as áreas da empresa e as substituiu por processos. Assim, não há, por exemplo, uma área de recursos humanos, mas, sim, o processo de talentos humanos). O processo impactos tem como objetivo mensurar os impactos que as atividades da empresa produzem no meio ambiente e na sociedade, sendo responsável pelo levantamento de informações, metodologia de cálculo, realização do inventário de emissão de gases, de geração de resíduos, de ruídos e qualquer outro impacto que possa ser de responsabilidade da Mercur S.A..

A partir do novo compromisso institucional firmado - “UNIR PESSOAS E ORGANIZAÇÕES PARA CRIAR SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS” -, a empresa seguiu realizando algumas importantes definições estratégicas que contribuiriam para a efetividade das mudanças. De acordo com o material informativo fornecido pela Mercur S.A. para uso neste trabalho, além do novo compromisso institucional, os princípios da empresa foram definidos como:

- Atuamos em função das pessoas;
- Buscamos soluções relevantes com simplicidade;
- Somos éticos em todos os nossos relacionamentos;
- Preservamos para a posteridade;
- Atuamos em mercados éticos que valorizam a vida.

De acordo com o mesmo material, as competências essenciais são:

- Desenvolvimento de soluções/Construção coletiva;
- Desenvolvimento de relacionamentos/Complementariedades;
- Desenvolvimento de inovações/Gestão da mudança;
- Versatilidade/Flexibilidade/Complexidade.

A área estratégica de atuação da empresa é Bem-Estar. Bem-Estar é produto da relação harmoniosa – e subjetiva – do indivíduo consigo mesmo. Deste modo, reflete a sua busca permanente por uma vida mais feliz.

De acordo com o documento, as decisões estratégicas da empresa foram elencadas como:

- Insumos não renováveis;
- Empresa carbono neutro;
- Importações;
- Ocupação e renda;
- Remuneração e desempenho;
- Diferença entre o menor e o maior salário;
- Testes com organismos vivos.

Os mercados com restrições são:

- Indústria do tabaco;
- Indústria de armamento;
- Jogos de azar;
- Indústria de agrotóxicos;

- Indústrias cujas cadeias impõem maus tratos a animais.

As entrevistas realizadas comprovam a coerência entre o discurso dos gestores, a estratégia adotada e as ações praticadas pela empresa. Nota-se, também, que o compromisso institucional, os princípios, as competências essenciais, a área estratégica de atuação, as decisões estratégicas e os mercados com restrições possuem desdobramentos em ações ligadas aos direcionadores estratégicos. Abaixo segue o quadro-síntese com as informações de destaque desta seção, considerando a análise das principais mudanças estratégicas propostas e a forma como estas ações foram realizadas pela empresa, sob o ponto de vista dos seus gestores:

Quadro 4: Mudança Estratégica, na visão dos gestores

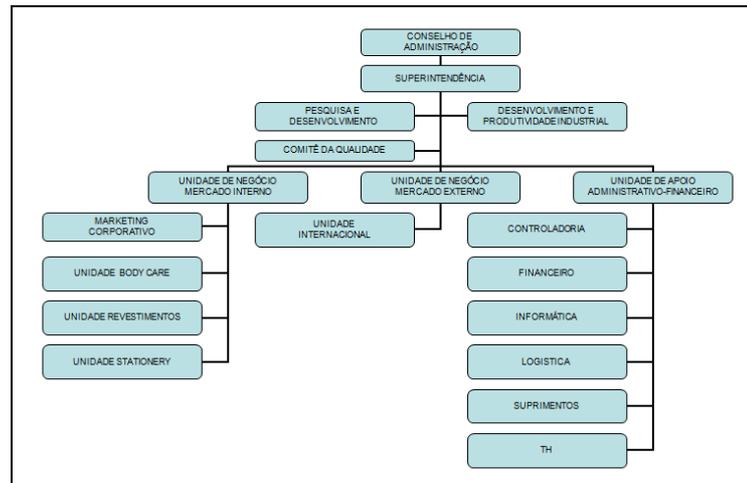
O que: <b>Mudança Estratégica</b>	Como:
Disseminar a nova estratégia	“Virada de chave” apresentando o novo organograma, o compromisso institucional, os princípios, as competências essenciais, a área estratégica de atuação, as decisões estratégicas e os mercados com restrições.
Promover a participação das pessoas	Criação de colegiados de decisão
Fomentar a educação das pessoas	Criação dos espaços de aprendizagem

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.2.2 Processo de Implementação

Conforme o relato do conselheiro da empresa, Jorge Hoelzel Neto, a implementação das mudanças começou após o trabalho de consultoria para reposicionamento da marca Mercur, realizado entre os anos de 2007 e 2008, pela empresa de consultoria GAD Design. Durante o processo de reflexão gerado por esta consultoria, o foco de interesse foi direcionado para a sustentabilidade. O trabalho da GAD Design foi encerrado, e um novo processo de consultoria foi iniciado com a empresa especialista em sustentabilidade AMCE, com a participação do consultor Sergio Esteves. Abaixo pode-se observar o organograma da empresa na época:

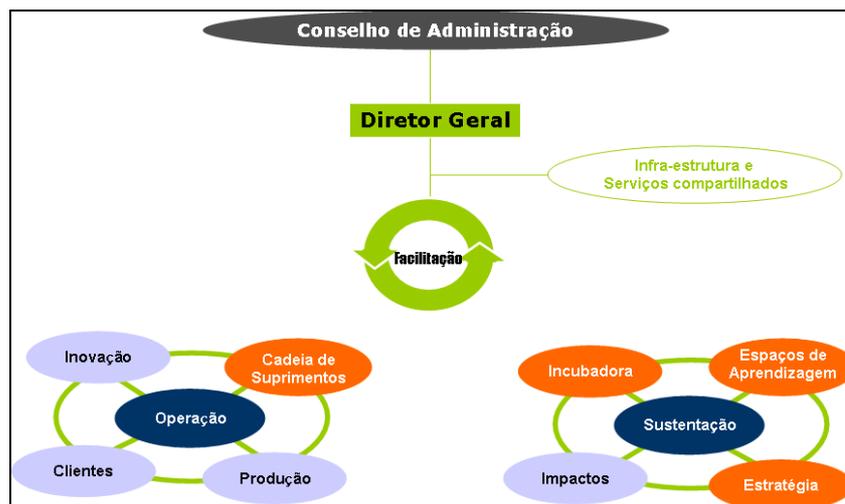
Figura 4: Organograma Mercur S.A. (modelo antigo)



Fonte: Hermes (2012)<sup>1</sup>

De acordo com Hoelzel Neto, existia uma resistência natural dos colaboradores às novas ideias. A velocidade e a efetividade das mudanças não estavam de acordo com o esperado por ele. Diante deste cenário, em 13 de julho de 2009, contando com a aprovação dos acionistas e do conselho de administração da empresa, Hoelzel Neto comunicou aos colaboradores a nova estrutura organizacional. Abaixo, o novo organograma apresentado:

Figura 5: Organograma Mercur S.A. (novo modelo)



Fonte: Hermes (2012)<sup>2</sup>

Notas <sup>1</sup> e <sup>2</sup>: Douglas Hoelzel Hermes, o autor do citado Trabalho de Conclusão de Curso, é membro da família que controla a empresa. As figuras foram autorizadas pela mesma para uso neste trabalho.

Esta ruptura, motivada pela ideia de implementar a sustentabilidade como estratégia da empresa, alterou completamente o perfil de atuação das lideranças, que deixaram de chefiar e passaram a exercer o papel de facilitadores, trabalhando para os colaboradores. Tal mudança no organograma da empresa impactou na disposição interna, antes dividida em unidades de negócio e unidades de apoio. Este formato foi abandonado, e, atualmente, a estrutura interna é disposta de acordo com os principais processos e projetos da empresa, divididos entre operação e sustentação, conforme apresentado na figura 5.

Os processos da empresa foram modificados, sendo que atualmente a ideia é compreender a real necessidade do mercado para, posteriormente, desenvolver novos produtos. Outro ponto destacado pelo diretor Breno Strussmann é o investimento no recrutamento interno. Acredita-se que valorizando e destacando a equipe, proporcionando crescimento e desenvolvimento para os colaboradores, haverá maior aderência à estratégia da empresa.

Apoiados pelo novo compromisso institucional, os gestores seguiram patrocinando mudanças estratégicas. O desdobramento destas mudanças passa pela decisão de descontinuar o atendimento a alguns segmentos de mercado, como a indústria de tabaco e de armas de fogo, identificados como conflitantes com o novo compromisso firmado, e a descontinuidade do pagamento para uso de licenças de produtos (como as licenças para reproduzir personagens Disney).

Uma das decisões mais impactantes, tendo como base a estratégia de gestão pela sustentabilidade, foi não mais participar em feiras e eventos comerciais. Respeitando a ideia de que a educação ocupa espaço essencial para o desenvolvimento da empresa, o valor investido em feiras e eventos foi revertido para projetos de capacitação dos colaboradores.

Conforme o coordenador João Vogt, a cooperação e a troca de informações com os fornecedores foram intensificados. Foram promovidos encontros com os prestadores de serviços de transporte, para apresentar o novo direcionamento e, em conjunto, construir melhorias, como a criação de indicadores que estimulassem a mensuração de acidentes e do nível de emissão de CO<sub>2</sub>, buscando reduzir este impacto. De acordo com o coordenador, também se reduziram os deslocamentos para reuniões, usando videoconferências. A utilização preferencial de fornecedores locais, minimizando a necessidade de transporte, e a utilização de fornecedores de serviços de transporte menos poluentes, como o marítimo e o ferroviário, foram destacadas pelo coordenador.

Ele destacou o caso de um fornecedor de serviços de costura da linha *health care*, que se encontrava em dificuldades financeiras. A Mercur S.A. interferiu de forma ativa, oferecendo suporte técnico nas questões gerenciais e prestando o apoio necessário para que a empresa seguisse entregando.

Uma das ações que se sobressaem na sustentabilidade ambiental é o chamado “projeto borracha natural”. Breno Strussmann destaca que este projeto consistiu na negociação para o pagamento de um preço justo aos seringueiros, fornecedores da matéria-prima da borracha. O projeto também ofereceu apoio técnico aos seringueiros para melhorar o processo de produção e o aproveitamento da borracha. Uma negociação foi realizada e um acordo foi efetivado entre a Mercur S.A., os seringueiros, a empresa transportadora e uma usina de beneficiamento de borracha, localizada no estado de São Paulo, trazendo benefícios para os seringueiros e redução de impacto ao meio ambiente. Segundo Hoelzel Neto, a Mercur S.A. assumiu que tinha uma dívida histórica com os seringueiros e buscou solucionar esta questão com ética e sem prejuízos para os envolvidos.

A implementação da estratégia também se desdobra na parceria com a Unisc (Universidade de Santa Cruz do Sul), localizada na cidade-sede da Mercur S.A. Strussmann conta que a empresa apoiou o projeto “Óleo de Mamona”, que desenvolveu pesquisas e fomentou a cooperação entre ex-produtores de fumo, incentivados a substituir este plantio pelo cultivo de mamona, matéria-prima para o óleo, com a possibilidade de fornecimento para empresas da região. A Mercur S.A. utiliza, atualmente, em torno de 80 toneladas/mês do óleo de mamona na composição dos produtos de borracha – amaior parte ainda oriunda de fornecedores de outros estados. O diretor entende que esta era uma oportunidade para apoiar o desenvolvimento da região por meio da diversificação da matriz produtiva, por enquanto altamente concentrada no fumo. Também é uma forma de estímulo à realização de negócios entre fornecedores locais, ação que a Mercur S.A. pretende seguir valorizando, pelos benefícios que pode gerar para a região.

Outra importante medida foi a redução da carga horária de trabalho dos colaboradores, de 44 para 40 horas semanais. Mesmo com a redução, foi possível manter os níveis de produtividade desejados, sem a necessidade de contratação. Conforme Hooley, Saunders e Piercy (2008), os problemas não residem em conceber e projetar estratégias inovadoras e produzir planos sofisticados, mas sim, na habilidade para conseguir a implementação eficiente e duradoura das estratégias.

Por meio da análise do processo de implementação da estratégia, pode-se verificar que as ações desenvolvidas demonstram a gestão pela sustentabilidade na prática. Observa-se que algumas ações impactam diretamente o ambiente interno da empresa, enquanto outras, o externo, mas ambas possuem uma visão de longo prazo. As ações apresentadas nesta seção são os desdobramentos da estratégia e mostram como a mudança da Mercur S.A. está sendo implementada gradualmente.

Abaixo segue o quadro síntese com as informações sobre a análise do processo de implementação e a forma como as ações foram realizadas, sob o ponto de vista dos gestores:

Quadro 5: Processo de Implementação, na visão dos gestores

O que: Processo de Implementação	Como:
Velocidade e efetividade da mudança da estratégia	Apresentação do novo organograma
Execução de ações alinhadas à nova estratégia	Descontinuidade de fornecimento aos mercados com restrição e pagamento de licenças, projeto borracha natural, projeto Óleo de Mamona.
Comunicação da mudança aos colaboradores e fornecedores	Apresentação do organograma, aproximação com fornecedores e criação de indicadores para redução na emissão de CO2.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.2.3 Repercussões das Mudanças

De acordo com os relatos do conselheiro, do diretor e do coordenador da empresa, a mudança que mais repercutiu entre os colaboradores foi a apresentação da nova estrutura organizacional, que afetou diretamente a equipe e marcou o início de um novo período na empresa. Esta estrutura evidenciou a forma como a empresa operaria a partir daquele momento. A modificação extinguiu hierarquias e cargos e iniciou o processo de formação de colegiados de decisão, orientados por processos e projetos. O diretor da empresa entende que, estimulando as pessoas a questionarem mais, as decisões serão mais trabalhadas e mais pensadas em função do perfil contestador da equipe.

Segundo Breno Strussmann, os colaboradores da empresa devem permitir-se passar por processos de tomada de consciência. Conforme ele cita, “essas tomadas de consciência só amadurecem com diálogo”. Assim, com a mudança do organograma, todo o processo de decisão foi impactado, deslocando a responsabilidade que era exclusiva dos chefes para todos os membros dos

colegiados, de forma compartilhada. Conforme o coordenador da empresa, no novo formato adotado, os líderes e chefes passaram a ter o papel de facilitadores dos processos, trabalhando para auxiliar os colaboradores e invertendo a antiga lógica, onde a decisão, o comando e o controle eram papéis exclusivos dos chefes.

Conforme citado pelo diretor, as antigas funções de diretores e gerentes foram extintas na sua essência de atuação baseadas no formato do comando e controle. Em substituição, surgiu o processo de facilitação. Strussmann observa que, por uma questão legal dos estatutos da empresa, o conselho nomeia formalmente os representantes. O conselho da Mercur S.A., de acordo com a legislação, possui presidente e vice-presidente, e nomeia os administradores e representantes legais, semelhante a qualquer empresa constituída sob a forma de sociedade anônima.

Em termos práticos, no entanto, para o funcionamento da gestão, os diretores trabalham no processo de facilitação. Os gestores entrevistados apresentam-se como facilitadores, apesar de serem legalmente quem responde pela empresa. João Vogt observa que a mudança da estrutura fez com que muitas barreiras internas fossem eliminadas, o que facilita o processo de aproximação e comunicação entre as pessoas – inclusive barreiras visuais no espaço interno das áreas administrativas foram eliminadas. O espaço de trabalho é compartilhado, sem muitas divisórias, paredes ou salas.

O diretor admite que as transformações ocorridas na Mercur S.A. podem repercutir de maneira equivocada no mercado. Principalmente em função de o mercado operar basicamente em um sistema de competição e busca pela vantagem. Strussmann reforça que pode parecer que, com este tipo de estratégia, a empresa está deixando de ser competitiva - o que, na visão dele, não é o ponto mais importante neste momento. Segundo o conselheiro da empresa, Jorge Hoelzel Neto, a Mercur S.A., anteriormente, era bastante próxima dos concorrentes. Com as mudanças, a repercussão nestas empresas foi variada: alguns concorrentes entenderam que essa era uma estratégia para vender a Mercur S.A.; outros acharam que a empresa estava “encolhendo”; e outros, ainda, concluíram que a empresa havia “enlouquecido”. Breno Strussmann afirma que a Mercur S.A. fez uma escolha estratégica de qualificar em vez de quantificar. “Quantificar, em alguns casos, também é importante, principalmente para a análise de problemas, situações ou contextos”, diz ele. “Mas qualificar o entendimento das necessidades, os processos, os relacionamentos, os colaboradores”, ressalta, “é o mais relevante para a empresa”.

Levando-se em consideração a profundidade e o grau de inovação deste modelo de gestão, a implementação foi bem sucedida. Como Drucker (1998) mencionou, se não levar ao trabalho, o melhor dos planos não passará apenas de boas intenções. No caso da Mercur S.A., a estratégia levou ao trabalho, por meio da execução de ações alinhadas, que repercutiram em toda a empresa.

Abaixo tem-se o quadro-síntese com as principais mudanças apresentadas e a forma como elas repercutiram na operação da empresa, sob o ponto de vista dos gestores:

Quadro 6: Mudanças e Repercussões Práticas, na visão dos gestores

O que: Mudança	Repercussão prática:
Novo organograma	Extinção de hierarquias e cargos, alteração da lógica de unidades de negócio e formação de colegiados de decisão, orientados por processos e projetos.
Processo decisório	Os colegiados trabalham, pensam e tomam as decisões em conjunto, compartilhando a responsabilidade. Os antigos chefes passaram a cumprir papel de facilitadores, trabalhando para os subordinados.
Visão do mercado	Concorrentes compreenderam que a mudança da empresa era um sinal de fraqueza ou de preparação para a venda.
Equipe valorizada	Recrutamento interno e participação nos colegiados de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2.4 Impactos e Resultados

As medidas em direção à gestão pela sustentabilidade trouxeram uma nova forma de agir, para a empresa e para as pessoas. Alguns colaboradores não se adaptaram às transformações da empresa, mas as mudanças foram necessárias para honrar o novo compromisso firmado. Conforme relatos do conselheiro da empresa, após o anúncio do novo organograma, algumas pessoas seguiram resistindo às mudanças, outras não compreenderam o que estava sendo proposto e também houve casos de colaboradores que não concordaram com a postura adotada pela empresa. Muitos dos que não conseguiram adaptar-se à esta nova forma de atuação pediram para sair ou foram desligados. O conselheiro destaca como um impacto negativo a perda de pessoas importantes para a empresa.

Conforme o diretor Breno Strussmann:

*“quando se adota uma postura como a que foi escolhida pela Mercur, a empresa e as pessoas devem estar preparadas para se desvincular de antigos hábitos, para, assim, conseguir agir de maneira diferente”.*

A gestão participativa proposta pela empresa compreende o respeito à diversidade e depende do engajamento da equipe para que as ações aconteçam.

Questionado sobre os resultados diretos das mudanças ocorridas na empresa, Jorge Hoelzel Neto confirma que, inicialmente, houve impacto na redução do faturamento. Segundo o conselheiro, a operação da empresa foi reduzida, mas a lucratividade do negócio se manteve estável, ao que cita: “não podemos permitir que a empresa vá mal.” Nas entrevistas, o conselheiro destacou o aumento do faturamento e da lucratividade da empresa no exercício de 2012, em comparação ao ano de 2011. Outro resultado positivo destacado por Hoelzel foi que, desde 2009, não houve aumento nas emissões de gás efeito estufa, e também houve significativa redução nos gastos com o consumo de água e energia elétrica.

O coordenador da empresa entende que, com o novo foco na prevenção do impacto das atividades, será possível reduzir erros cometidos que impactam negativamente no meio ambiente, na sociedade e na economia. Desta forma, a empresa faz a sua contribuição, e, assim, opta por não investir em programas de filantropia ou outras ações pontuais de caridade.

O conselheiro da Mercur S.A. está consciente de que a adoção de medidas em direção à gestão pela sustentabilidade é um desafio que está em fase inicial e que este é um processo em constante evolução, onde não existem fórmulas e modelos prontos. Na visão dos gestores, a empresa deve perseguir a clareza de propósitos, manifestada pelo compromisso institucional, pelos direcionadores (princípios, competências essenciais e a área estratégica de atuação), pelas decisões estratégicas e restrições, para que os resultados esperados possam acontecer de forma perene. O entendimento do diretor geral quanto ao processo de mudança é que:

*“com o posicionamento atual da empresa, as coisas não se resolvem por completo, os assuntos sempre ficarão em aberto para continuar a sua evolução, nada no mundo está pronto, tudo está sempre evoluindo”.*

Portanto, também é importante destacar que este trabalho não é definitivo e conclusivo sobre este assunto.

Os impactos e resultados da implementação da estratégia de gestão pela sustentabilidade ainda são difíceis de mensurar. Sabe-se que houve perdas em volume de faturamento e ganhos na integração da equipe. Conforme elucidado por

Prahalad e Venkat (2004), o valor agora está centrado nas experiências dos consumidores. Como essas experiências são influenciadas também pelos consumidores individuais e pelas comunidades de consumidores, o valor agora é co-criado pelos consumidores e pelas empresas.

Desta forma, existe oportunidade para a Mercur S.A. desenvolver ferramentas que possibilitem mensurar o impacto da sua estratégia em termos de valor para os consumidores e, assim, criar soluções que estejam alinhadas ao conceito, evidenciando a estratégia por meio de novos produtos. Hart e Milstein (2004, p. 74) afirmam que:

a realização de uma forma mais inclusiva de capitalismo, caracterizada por um diálogo e uma colaboração de duas vias com os *stakeholders* anteriormente desprezados ou ignorados pelas empresas, pode ajudar na abertura de novos caminhos.

Abaixo segue o quadro-síntese, com informações sobre os pontos mais destacados na análise dos impactos e resultados das mudanças e a forma como aconteceram, sob o ponto de vista dos gestores da empresa:

Quadro 7: Impactos e Resultados, na visão dos gestores

O que: Impactos e Resultados	Como:
Apresentação do novo organograma	A empresa desligou algumas pessoas e outras pediram para sair.
Resultados financeiros	O impacto inicial foi a redução do faturamento com a manutenção da lucratividade. Atualmente, a empresa aumentou o faturamento e a lucratividade, comparando o ano de 2012 com 2011.
Impactos no meio ambiente	Redução de emissão de CO <sub>2</sub> , no consumo de água e de energia elétrica.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.3 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS COLABORADORES DA MERCUR S.A.

Nas entrevistas realizadas com um grupo de cinco colaboradores, foi possível analisar a visão da equipe sobre o momento da empresa, a percepção sobre as mudanças ocorridas, os impactos das modificações na rotina e os principais resultados e dificuldades encontradas. Foram entrevistados funcionários de diferentes funções, como gestão de pessoas, comunicação, produção, vendas e impactos.

Os entrevistados foram indicados pela empresa, a partir da solicitação de que representassem os processos mais relevantes para este estudo. Abaixo segue o quadro de entrevistados:

Quadro 8: Relação de Funcionários Entrevistados

Nome	Função	Tempo de Empresa
Cassio Bartz	Coordenador Comercial	6 anos
Cassiano Kappaun	Coordenador de Produção	17 anos
Cinara Hirsch	Analista de Talentos Humanos	11 anos
Claudia Regert	Analista de Comunicação	5 anos
Airton Heck	Coordenador de Impactos	16 anos

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.3.1 Mudança Estratégica

Nota-se grande uniformidade nas informações relatadas pelos funcionários entrevistados e um alto nível de compreensão sobre o impacto que a mudança na estratégia trouxe para a empresa. Conforme relato do coordenador de impactos, a “virada de chave” (termo utilizado por algumas pessoas ao se referirem ao momento em que foi apresentado o novo organograma) é tida como o ponto principal da mudança. Ele entende que a quebra do organograma e o processo de reconstrução da forma de trabalho, ao que alguns não se adaptaram, foi traumático. Entretanto, é consenso entre os entrevistados que este momento foi necessário para que o novo rumo, buscado pela direção da empresa, começasse a ser entendido pela equipe.

De acordo com um dos coordenadores, a mudança veio, inicialmente, como uma ruptura. Segundo o colaborador, até então a sustentabilidade era entendida apenas como algo ligado ao meio ambiente. “Com a implementação das mudanças, a gente trabalhou, estudou e pesquisou muito, sobre o *como fazer*”, diz o funcionário. O coordenador destaca que, de início, foi complicado, porque os colaboradores não tinham muita informação, algumas diretrizes eram consideradas radicais e não existiam caminhos prontos nem clareza de como algumas coisas deveriam acontecer.

Para outro coordenador, a percepção do mercado é de que a sustentabilidade relaciona-se apenas ao meio ambiente. Para ele, a empresa se propôs a entrar profundamente na ideia da sustentabilidade, mas de maneira mais abrangente do que pensar somente no meio ambiente. É importante frisar que os entrevistados demonstram grande respeito e admiração por Jorge Hoelzel Neto. Um coordenador

diz: “O Jorge, sim, eu acho que é uma pessoa iluminada, tudo que ele fala parece que soa diferente”. Ele entende que o desejo do conselheiro da empresa é que a Mercur S.A. seja uma organização que faça o bem para as pessoas. O funcionário destaca que a Mercur S.A. é uma empresa diferenciada, e que os consumidores já percebem esta mudança. Ele cita que “muitos enxergam que a Mercur S.A. é diferente das outras empresas, que levamos outras coisas e trazemos novidades, não só querendo vender”.

Uma analista reforça o caráter pioneiro da nova estratégia, e acredita que a empresa está seguindo uma tendência que, em breve, deve atingir outras empresas. Ela cita que:

*“a estratégia da Mercur S.A. é diferente, mas é uma a tendência. Se o mercado seguir nesse ritmo as coisas vão parar, vai ter um caos geral, as empresas terão que mudar aos poucos. Nós já estamos caminhando nessa linha, enquanto as outras estão começando a pensar de que forma vão fazer. Eu acho que estamos anos-luz à frente das outras na questão da sustentabilidade”.*

Neste ponto, destaca-se que pode ser uma vantagem competitiva ser uma das primeiras no caminho da gestão pela sustentabilidade. A analista observa com preocupação a atual visão competitiva do mercado, onde empresas buscam o lucro a qualquer custo e não se preocupam em como essa postura impacta as pessoas, a sociedade, o meio ambiente e o futuro do planeta. A apreensão destacada pela analista é baseada na escassez dos recursos naturais e no cenário em que nos encontramos, com o crescimento acelerado no uso de carros e caminhões como transporte. A colaboradora mostra-se inquieta com a possibilidade de um colapso no sistema de transporte e também com o impacto gerado pela emissão de gases poluidores, que contribuem para o aquecimento global. É consenso entre os colaboradores entrevistados que estes pontos afetam negativamente o mundo em que vivem e que as empresas devem alterar a sua visão e ajudar, conseqüentemente, alterando o comportamento dos consumidores.

Um dos coordenadores reforça que, com a “virada de chave”, os colaboradores tiveram mais oportunidades de participar das reuniões, falar abertamente e dar a sua opinião. O funcionário entende que, graças a este modelo, muitos talentos, que estavam ofuscados, afloraram. O coordenador destaca, como um ponto que contribuiu positivamente no processo de mudança estratégica, a

credibilidade que a Mercur S.A. possui no mercado. Na visão dele, a empresa sempre foi vista como séria, correta e tradicional. Por este motivo, mesmo que a empresa tenha adotado uma estratégia inovadora, as pessoas acreditam na postura adotada. Outro coordenador concorda e acredita que a credibilidade adquirida pela empresa faz com que as pessoas respeitem e que, em muitos casos, tenham interesse em saber o que motivou a empresa a posicionar-se desta forma. É consenso entre os entrevistados que a empresa tem tradição, credibilidade e que estes aspectos foram fundamentais na opção estratégica adotada.

Por meio da análise das entrevistas com os colaboradores, pode-se notar que as mudanças promovidas foram, em geral, bem assimiladas pelos colaboradores. Nota-se um alto grau de compreensão e engajamento com a estratégia, bem como um forte sentimento de pertencimento. A adesão à estratégia da empresa, em alguns momentos, extrapola a relação entre o colaborador e empresa e são mencionadas questões pessoais relacionadas aos problemas que a economia e o meio ambiente enfrentam. Abaixo segue o quadro-síntese, com informações sobre a análise do processo de implementação da estratégia, nos aspectos mais enfatizados, e a forma como este processo aconteceu na empresa, sob o ponto de vista dos colaboradores.

Quadro 9: Mudanças Estratégicas, na visão dos colaboradores

O que: Mudança Estratégica	Como:
Apresentação do novo organograma	Ruptura com o antigo modelo, processo traumático de mudança.
Novo modelo de trabalho	Construção de processos, nova forma de trabalhar e de se relacionar com as pessoas, descentralização de poder.
Credibilidade da empresa	Mercado em geral respeitou a mudança em função da credibilidade e seriedade da empresa.
Participação das pessoas	Mudança possibilitou que os colaboradores tenham mais oportunidades de participar, falar abertamente e dar opinião por meio de participação em reuniões e debates.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.3.2 Processode Implementação

Conforme relato dos colaboradores, o processo de implementação das mudanças na Mercur S.A. foi traumático. Algumas pessoas não se adaptaram às alterações e, segundo os entrevistados, ainda existem pessoas que não compreenderam a estratégia da empresa. Destaca-se, de acordo com um dos coordenadores, que alguns colegas não se habituaram a trabalhar com a liberdade

que a empresa proporcionou. Ele relata que, no início da mudança, o fim das chefias foi um dos pontos mais críticos. Uma das analistas destaca que a mudança não foi e não é simples, as dificuldades no início do processo deixaram muitos funcionários apreensivos e sem direção, principalmente por ser uma modificação de conceitos. A colaboradora destaca que a Mercur S.A. tem vivenciado um grande processo de educação e de reeducação, porque a empresa está convidando os colaboradores a repensarem o seu trabalho, de destruir para construir. A analista valoriza este ponto e indaga “qual é a empresa que pede isso para as pessoas?”.

Um dos coordenadores mencionou que, com as alterações, algumas atividades rotineiras foram encerradas, mas oportunidades surgiram. Ele informa que algumas das novas atividades não estão diretamente ligadas aos processos internos da empresa. Ele cita que é um dos que atuam em conjunto com uma cooperativa de catadores, e parte do tempo do seu trabalho é dedicada a acompanhar e a participar de reuniões com os catadores, para auxiliar na implantação da coleta seletiva no município. A empresa também participa do fórum do meio ambiente, que acontece para pensar o futuro do município de Santa Cruz do Sul em relação às questões ambientais.

Conforme um dos coordenadores, o processo de implementação da estratégia aconteceu de forma gradual. Houve algumas áreas onde os impactos da mudança foram menores. De acordo com o funcionário, a forma de produzir e os processos de produção pouco foram alterados. O impacto mais profundo foi na questão dos direcionamentos e direcionadores da empresa, que se refletem nas atitudes das pessoas. A impressão dele é de que aconteceu uma grande mudança no comportamento das pessoas e que esta alteração é notada por todos. Uma analista salienta que a Mercur S.A. proporcionou uma nova forma de pensar e de ser, para todos que se relacionam com a empresa.

Conforme o coordenador comercial, a Mercur S.A. foi uma das poucas empresas que promoveu a redução da jornada de trabalho, o que foi muito apreciado pelos colaboradores. Os colaboradores sentem-se parte da mudança e ressaltam como a fluidez da comunicação é um ponto fundamental no processo de implementação da estratégia. Conforme citado por Noble (1999), a implementação da estratégia é definida aqui como a comunicação, interpretação, adoção e aprovação de planos estratégicos. Alinhada a este conceito, a Mercur S.A. envolveu os colaboradores de forma definitiva na mudança, dando autonomia e poder para a

equipe conduzir o processo, o que foi fundamental para a implementação ter acontecido de forma positiva.

Abaixo segue o quadro-síntese, com informações sobre a análise do processo de implementação da estratégia, nos aspectos mais enfatizados, e a forma como este processo aconteceu na empresa, sob o ponto de vista dos colaboradores:

Quadro 10: Processo de Implementação, na visão dos colaboradores

O que: Processo de Implementação	Como:
Nova forma de trabalho	Dificuldade de adaptação às mudanças, processo traumático da mudança.
Mudança de comportamento	Adaptação ao trabalho sem hierarquias rígidas, maior responsabilidade e participação. Maiores possibilidades para os interessados poderem opinar.
Redução na carga horária de trabalho	A empresa implementou a nova carga horária de trabalho, alterando de quarenta e quatro horas para quarenta horas semanais, sem alteração na remuneração.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.3.3 Repercussões das Mudanças

A repercussão das mudanças estratégicas realizadas na Mercur S.A., sob o ponto de vista de processos como a produção, foi de baixo impacto. Em contrapartida, nota-se que os processos externos, como o de vendas, estão entre os mais impactados pela mudança. Conforme destacado por um dos coordenadores, a equipe externa de vendedores mereceu atenção especial. De acordo com o colaborador, além de ser um grupo que não permanece por todo o período de trabalho na sede da empresa, são pessoas responsáveis por representar a companhia e comunicar sua postura ao mercado. A complexidade é maior com alguns agentes terceirizados. A empresa conta com representantes autônomos, que cumprem um importante papel de ligação com os clientes da Mercur S.A., e verifica-se que o alinhamento da comunicação com estes parceiros não é algo simples de acontecer. O acompanhamento para aprimorar a comunicação com estas pessoas é um ponto crítico para o sucesso da estratégia. Como oportunidade de melhoria, o colaborador destaca que existe campo para ações de aproximação com os representantes.

Quanto à repercussão das mudanças no mercado, um dos coordenadores destaca que, apesar da credibilidade, o novo posicionamento foi inicialmente recebido com espanto e desconfiança. Ele entende que esta reverberação deu-se,

principalmente, pela falta de outras referências semelhantes no meio empresarial. O coordenador cita que:

*“quando a gente vai para os clientes, é uma coisa bem mais complicada, os clientes não entendem o posicionamento, porque todo, eu diria assim, 99,99% do mercado está em outra direção”.*

Uma analista acredita que os representantes, fornecedores e clientes mais próximos conseguem entender a nova estratégia, mas acredita que os mais distantes, talvez, imaginem que a empresa está em decadência, pois deixou de vender alguns produtos e de importar. Ela acredita que algumas pessoas pensam que estas coisas não vão bem na empresa.

Um coordenador destaca que, internamente, algumas pessoas estavam agindo de maneira condicionada, principalmente em função da educação recebida, do formato de trabalho que estavam acostumados e até por influência dos conteúdos estudados na universidade. O coordenador refletiu sobre o atual modelo de ensino, onde o conteúdo apresentado mostra as empresas de forma padronizada, com ênfase em modelos que tentam encaixar as pessoas e os processos em esquemas pré-estabelecidos, principalmente na questão da hierarquia e na organização interna. O colaborador da Mercur S.A. analisa que o formato de pensamento hierarquizado está enraizado na sociedade, iniciando na família, seguindo para a escola, sempre com alguém exercendo o papel de comando e de controle. Segundo ele, quando as pessoas na Mercur S.A. depararam-se com esta quebra de paradigma, houve um grande choque.

Conforme mencionado por um dos coordenadores, notou-se que, após algum tempo, uma parcela das pessoas sentiram-se protegidas pela nova estratégia. Talvez algumas tenham se acomodado, usando as mudanças e o sistema a seu favor. Uma das analistas menciona que a Mercur S.A. trabalha no bem estar, no sentido de que a empresa quer o mundo de um jeito bom para todo mundo.

A repercussão das mudanças na Mercur S.A. aconteceu de forma impactante dentro e fora da empresa. A mudança de comportamento e na forma de agir das pessoas talvez seja o ponto mais crítico da mudança, e não possui resultado de curto prazo. É possível notar que a mudança na empresa segue repercutindo, algumas pessoas ainda procuram compreender o novo direcionamento. Observa-se que a impressão dos colaboradores sobre a repercussão no mercado é de que não

existe uma compreensão correta sobre a estratégia da empresa. Nota-se que a Mercur S.A. tem consciência da repercussão da sua nova postura, mas a aposta na clareza dos propósitos e na confiança na estratégia para seguir na direção planejada, contando com as suas ações como aliadas para que haja a compreensão da postura adotada. Abaixo segue o quadro-síntese, com informações sobre a análise da repercussão das principais mudanças e como estas ações aconteceram na empresa:

Quadro 11: Repercussão das Mudanças, na visão dos colaboradores

O que: Repercussão das Mudanças	Como:
Forte repercussão comercial	Desafio do alinhamento com equipe de vendas e representantes.
Visão equivocada do mercado	Percepção de que a empresa está em dificuldade.
Comportamento da equipe	Possibilidade de reconstrução da forma de trabalhar, algumas pessoas acomodadas usando o sistema ao seu favor.
Credibilidade da empresa	A credibilidade da empresa faz com que o mercado respeite a opção estratégica adotada.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.3.4 Impactos e Resultados

Mesmo com as dificuldades iniciais e com a necessidade constante de buscar alternativas para os problemas que se apresentam, nota-se grande disposição dos colaboradores da Mercur S.A. em seguir a estratégia proposta. Os diferentes pontos de vista das áreas e processos da empresa e as dificuldades enfrentadas pelo comercial, que transmite os anseios e desejos dos clientes, são parte da mudança e apontam novos desafios. Uma das analistas destaca, como resultado da mudança, a aproximação que aconteceu entre as pessoas e o entendimento das equipes de como os processos são interdependentes. Conforme a analista, as mudanças integraram vários tipos de conhecimento, de diferentes áreas e de pessoas com formações distintas. A colaboradora reforça o importante papel que hoje é desenvolvido pelos processos de talentos humanos, que possuem uma visão coletiva sobre as necessidades da equipe.

A analista reforça o estímulo que a mudança trouxe para a integração e o trabalho em equipe. Após a alteração, as pessoas passaram a trabalhar de forma integrada. A principal diferença notada é que, antes, as pessoas estavam mais preocupadas com a sua parte na tarefa; após a mudança, passou-se a pensar no

todo e, desta forma, os processos ficaram mais integrados. Conforme relato dos colaboradores, houve significativa alteração na rotina, agora direcionada ao trabalho por iniciativas e projetos. Inicialmente, detectam-se necessidades, os grupos se organizam e convidam pessoas com diferentes *expertises* para participarem do projeto. Com esse formato, as equipes se mobilizaram, compreendendo que a empresa ofereceu autonomia. Conforme destacado pela analista, a percepção das pessoas é de que os processos ficaram mais fluídos, e que as pessoas sentem-se mais livres para contribuir.

Um dos coordenadores menciona que atualmente existem mais reuniões, as pessoas debatem mais os assuntos e existe muita consciência antes de tomar alguma decisão. O resultado do maior envolvimento das pessoas nas decisões é que elas demoram mais para acontecer. Porém, quando a decisão é tomada, ela representa a opinião e o comprometimento de várias pessoas. Isto faz com que os colaboradores sintam-se responsáveis pelas decisões e pelos impactos, e isso faz com que o processo seja mais coerente. A partir desta visão, o coordenador entende que os funcionários sentem-se parte do negócio, tornando-se um ponto forte na cultura da empresa. O coordenador entende que as novidades também reduziram o estresse no ambiente. O antigo modelo proporcionava um clima de urgência e de pressão. Cita que a carga horária era mais longa, e eventualmente era necessário trabalhar no período da noite e até aos sábados. Ele diz que a rotina de trabalho era muito intensa, estressante, desgastante, e que percebia-se que o foco era no resultado de curto prazo. Com as mudanças implementadas, entende-se que o interesse é no resultado de médio e longo prazo, o que torna o ambiente mais tranquilo e faz com que as atividades sejam mais bem planejadas. Em contra partida, destacou-se que a responsabilidade de cada colaborador também é maior.

Quanto aos resultados financeiros da empresa, o coordenador destaca que, no princípio, a equipe ficou preocupada com o impacto que a descontinuidade de uso das licenças de marcas internacionais poderia trazer no faturamento, e que, conseqüentemente, poderiam acontecer demissões. Na realidade, poucas pessoas foram demitidas e algumas, que não se adequaram, acabaram saindo. Outras pessoas, alinhadas ao novo propósito, vieram a fazer parte da equipe, ocupando os espaços.

Um dos coordenadores concorda que ainda existem problemas básicos de entendimento sobre os direcionadores da empresa, e que o grande desafio é

desenvolver soluções que transmitam de maneira efetiva o novo posicionamento da empresa. O coordenador destaca que outro importante desafio é manter os resultados de vendas sem lançar mão dos incentivos financeiros normalmente utilizados. De acordo com a estratégia adotada, a empresa não trabalha com incentivos financeiros extras para vendedores ou representantes. Outro ponto importante é não participar das tradicionais feiras, onde são apresentadas as tendências do setor e realizados lançamentos de produtos. Conforme destacado por um dos coordenadores, o mercado, em geral, enxerga a empresa como uma indústria, e, a partir deste ponto de vista, a expectativa é de que ela apresente constantemente novos produtos, novas embalagens, novidades, lançamentos e promoções.

O colaborador é consciente de que, em algumas questões, a empresa está indo contra essa expectativa do mercado, e reforça que lançar novos produtos simplesmente para renovar a linha ou para vender mais não é a prática adotada. O coordenador entende que a empresa não atravessa dificuldades no mercado, mas observa que a Mercur S.A. ainda não conseguiu desenvolver um produto que marque a nova estratégia, o que se traduz em uma oportunidade. Ele também leva em consideração que a empresa está sendo beneficiada pelo aumento geral do consumo e pelo bom momento econômico brasileiro.

Os entrevistados sabem que existem problemas e que muitos ruídos de comunicação estão presentes. O ponto forte é que boa parte da equipe acredita na estratégia e valoriza os momentos para o debate e discussão onde exercitam a escuta e compreensão da realidade. Esta questão é fundamental para o grupo - eles entendem que é necessário ouvir mais, para que seja possível compreender porque as pessoas estão questionando, e, assim, buscar alternativas de melhoria.

Tomando por base os relatos dos colaboradores, os resultados pretendidos pela empresa estão sendo atingidos a contento. Os colaboradores entendem que este é o caminho certo a seguir e não medem esforços nesta direção. O pensamento da equipe pode ser reforçado pela citação de uma analista, que diz que “o modelo que conhecemos hoje no mercado não tem futuro”. Neste contexto, a empresa segue procurando criar caminhos conectados à estratégia adotada, preocupada com os seus resultados e com o impacto que a sua operação gera.

Na sequência tem-se o quadro-síntese, com informações sobre a análise dos impactos e resultados das principais mudanças e como estes pontos aconteceram:

Quadro 12: Impactos e Resultados, na visão dos colaboradores

O que: Impactos e Resultados	Como:
Melhoria dos processos internos	Participação ativa da equipe, informações mais fluidas, liberdade e comprometimento das pessoas, visão geral dos processos e do trabalho, organização por iniciativas e projetos.
Morosidade para tomada de decisão	Maior número de reuniões e de pessoas envolvidas nos processos de decisão. Análise detalhada do impacto das decisões.
Maior satisfação dos colaboradores	Redução do estresse no ambiente, foco nos resultados de médio e longo prazo. Ambiente mais tranquilo, atividades são mais bem planejadas.
Alteração da atuação comercial	Descontinuidade de incentivos financeiros extras para vendedores ou representantes. Opção por não participar de feiras. Redução na frequência de lançamento de produtos.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.4 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS CLIENTES DA MERCUR S.A.

Com o objetivo de obter a visão que as empresas clientes da Mercur S.A. possuem, foram realizadas entrevistas com pessoas ligadas a estas organizações. A aproximação com os clientes possibilita aprimorar a percepção sobre a visão que os usuários finais dos produtos possuem sobre a organização.

Para obter este ponto de vista, foram entrevistados representantes de duas empresas de pequeno porte, do setor varejista, clientes da Mercur S.A. Abaixo segue o quadro com a relação dos entrevistados:

Quadro 13: Relação de Clientes entrevistados

Nome	Função	Empresa
Fabiane Parizoti	Sócia-Proprietária	Casa das Bengalas
Everton Lopes	Gerente	Mundo do Artesanato

Fonte: Elaboração do autor

##### 4.4.1 Mudança Estratégica

Observa-se que os clientes da Mercur S.A. compreenderam, em parte, a mudança estratégia ocorrida. É fato que houve uma mudança significativa na empresa, mas, na visão dos clientes, ainda não está claro o que aconteceu e o que a empresa pretende com a mudança.

Um dos representantes das empresas clientes da Mercur S.A. reforçou pontos positivos que a mudança estratégica da Mercur S.A. trouxe para a sua empresa,

como a melhoria na pontualidade das entregas. O representante da empresa elogiou a implementação do processo de pedidos *online* e o uso de equipamentos eletrônicos por parte dos vendedores, que substituíram os formulários de pedidos em papel, facilitando os pedidos de compra. O cliente manifestou satisfação com as mudanças, destacando a proximidade no relacionamento com a empresa, a atenção despendida pelos vendedores, a logística, a comunicação e a manutenção da qualidade dos produtos. O representante destacou o profissionalismo da empresa e a preocupação com os detalhes. Outra representante de um dos clientes da Mercur S.A. fez questão de destacar a qualidade da empresa transportadora que faz as entregas. Esta cliente destaca que o relacionamento com a Mercur S.A. sempre foi muito bom, e que as mudanças tornaram o processo de venda mais ágil. As informações fluem com tranquilidade e o acesso às pessoas é fácil. Ela diz que as trocas, quando necessárias, acontecem sem problemas, de maneira rápida.

O principal ponto negativo destacado pelos clientes é relacionado ao processo de divulgação e promoção dos produtos. Outro ponto que, segundo os entrevistados, pode ser aprimorado, é a frequência de lançamento de produtos novos. Como destacado por um dos clientes:

*“acho que a Mercur S.A. deveria investir mais em lançamento de produtos. Existe muito espaço para novidade, a Mercur S.A. deveria ampliar a sua linha de produtos, Acho que eles estão há mais de dois anos sem lançar novos produtos”.*

Este cliente enxerga a Mercur S.A. como uma empresa de grande potencial, com ótimos produtos, mas que, na opinião dele, está um pouco estagnada e não acompanha o crescimento do mercado.

Com estas informações, nota-se que os clientes tem algum entendimento das mudanças que ocorreram, estão satisfeitos em relação aos produtos e o serviço oferecido, mas entendem que a Mercur S.A. poderia melhorar a divulgação. Observa-se que as mudanças tiveram baixo impacto nos clientes, e que a nova estratégia adotada pode ser aprimorada com estes clientes, para que o consumidor final também perceba valor. Abaixo segue o quadro-síntese com informações sobre a análise da mudança estratégica ocorrida na Mercur S.A. e os aspectos mais percebidos pelos clientes:

Quadro 14: Mudança Estratégica, na visão dos clientes

O que: Mudança Estratégica	Como:
Baixa compreensão da mudança estratégica realizada	Realização de melhorias nos processos de venda e de comunicação com a empresa.
Deficiência na divulgação dos produtos e da marca da empresa	Redução na frequência de lançamento de produtos, pouca divulgação da marca e das linhas de produtos, impactando nas vendas do varejo.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.4.2 Processo de Implementação

Segundo um dos clientes, o processo de implementação das mudanças na Mercur S.A. não chegou a impactá-los significativamente. O cliente considera que o processo foi bem conduzido, bem comunicado, e, por este motivo, não chegou a preocupar ou a prejudicar a relação com a empresa. Este cliente destaca que alguns produtos foram descontinuados, mas outros foram incluídos, o que manteve equilíbrio na oferta de mercadorias. Um ponto ressaltado por um dos clientes foi que na descontinuidade de alguns produtos, eles passaram a comprar de outros fornecedores, mas destaca que, se a Mercur S.A. voltasse a oferecer estes produtos ou apresentasse algo similar, ele daria prioridade para comprar estes produtos da Mercur S.A.

O entendimento dos clientes sobre o processo de implementação da mudança estratégica na empresa é restrito ao relacionamento comercial. A mudança foi elogiada pela transparência e pela melhoria que trouxe para o processo de compra das empresas clientes. Abaixo segue o quadro-síntese, com informações sobre a análise do processo de implementação das mudanças ocorridas na Mercur S.A. e como a mudança foi percebida pelos clientes:

Quadro 15: Processo de Implementação, na visão dos clientes

O que: Processo de Implementação	Como:
Comunicação	Percepção do cliente é de que o processo de mudança foi bem conduzido e comunicado.
Fornecimento de produtos	Descontinuidade no fornecimento de alguns produtos e inclusão de outros. Percepção de equilíbrio na oferta.
Renovação e lançamento de produtos	Realização da renovação e lançamento de novos produtos não acontece com a frequência desejada pelo cliente.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.4.3 Repercussões das Mudanças

Como mencionado anteriormente, a repercussão das mudanças é avaliada como positiva pelos clientes. Eles valorizam a visão da empresa, direcionada à sustentabilidade ambiental. Os clientes entendem que sustentabilidade é relacionada à ecologia e a ações que ajudem a limpar o meio ambiente, como a prática de reciclagem.

Um dos clientes mostrou conhecimento das ações da Mercur S.A., quando destacou positivamente o fato de a empresa ter deixado de comprar produtos da China. O cliente também sabe que a empresa faz a captação de água das chuvas para utilizar no processo de produção. Ele reconhece o esforço da empresa para não impactar o meio ambiente e também se orgulha destas ações. O cliente mostra-se sensibilizado com o empenho da Mercur S.A., mas destaca que, como um pequeno varejo, sente dificuldade para iniciar alguma ação nesta direção. É consenso entre os clientes que a sustentabilidade é algo importante para a sociedade. Um ponto relevante é que os clientes da Mercur S.A. fazem uma forte relação entre a estratégia de sustentabilidade com a qualidade dos produtos oferecidos.

Um dos clientes destacou que percebe melhorias em alguns pontos, como o tamanho e o tipo das embalagens utilizadas. O cliente ainda destaca que a Mercur S.A. mostra, com as suas ações, que está realmente pensando no futuro. A ligação da sustentabilidade com a qualidade do produto e do serviço fica evidente quando relata: “a Mercur não deixa o cliente na mão”.

O relato dos clientes, mostrando conhecimento sobre algumas ações voltadas ao meio ambiente e a simpatia demonstrada por estas ações destacam a repercussão positiva que a estratégia pode causar nos clientes. Abaixo segue o quadro-síntese, com informações sobre a análise das repercussões das mudanças na Mercur S.A. e como estas foram percebidas pelos clientes:

Quadro 16: Repercussão das Mudanças, na visão dos clientes

O que: Repercussão das Mudanças	Como:
Entendimento da estratégia adotada.	Conhecimento das ações direcionadas a sustentabilidade ambiental realizadas pela empresa.
Produtos	Alteração no tamanho e tipo das embalagens utilizadas; qualidade do produto fornecido.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.4.4 Impactos e Resultados

Em relação aos impactos e resultados da transformação ocorrida na Mercur S.A., um dos clientes destacou o esforço da empresa para conhecer a sua opinião. Ele reforça que sua opinião é perseguida de várias formas, seja por meio de visitas, reuniões ou de pesquisas, que frequentemente são realizadas. Este cliente citou, algumas vezes, a Mercur S.A. como uma “empresa parceira” dele. Ambos sentem-se parte da empresa, entendem que são valorizados, compreendidos, e que contribuem positivamente com os resultados da Mercur S.A.

Um dos clientes salientou que os produtos da Mercur S.A. são referência em qualidade, principalmente para pessoas que entendem do mercado ou usuários frequentes. Na opinião dele, a empresa tem um potencial inexplorado e deixa a desejar na divulgação. Segundo o cliente, esta questão tem impacto negativo direto nas vendas do varejo. Conforme relatado por um dos clientes, há várias linhas em que o produto da Mercur S.A. é o melhor e tem bom preço, mas vende menos do que os concorrentes. O cliente destaca que muitos usuários não conhecem os produtos e ainda não percebem o valor da marca. Ele sugere que a empresa invista em promoções de vendas, faça *folders* com dicas dos produtos, lance informativos e faça divulgação em jornais e revistas do ramo, para tornar a marca e os produtos mais conhecidos do grande público.

Quanto ao impacto e resultados da estratégia de gestão pela sustentabilidade, o entrevistado entende que o cliente final não foi impactado. Este cliente relata que o público, em geral, não reconhece a estratégia e não se importa com a questão da sustentabilidade quando sai para fazer compras. O outro cliente entrevistado concorda que a grande maioria dos consumidores não valoriza a preocupação que a Mercur S.A. possui com a sustentabilidade, e acha que o consumidor preocupa-se somente com o preço. Ela destaca que mesmo as pessoas sendo simpáticas ao tema ambiental, o fator decisivo é o preço.

As informações obtidas mostram que o impacto das mudanças estratégicas refletiu-se na melhoria de relacionamento com os clientes, e, de alguma forma, na percepção deles em relação à qualidade dos produtos oferecidos. Existe uma ideia de que o cliente final não valoriza a estratégia da empresa. Nota-se que a estratégia diferenciada da empresa não impacta diretamente nas vendas. Observa-se que os consumidores não percebem a qualidade superior dos produtos, que é destacada

pelos lojistas e que, mesmo possuindo preço inferior, a marca vende menos que os concorrentes. Desta forma, entende-se que o diferencial da empresa ainda não se traduz em um diferencial competitivo para o mercado.

Existe espaço para melhoria na comunicação da Mercur S.A. com o seu cliente final. A percepção da qualidade do produto e o valor da marca percebido pelo lojista e não compreendido pelo consumidor final pode ser fonte de estudo.

Se você tem uma estratégia verde estabelecida ou está apenas começando, inevitavelmente se chocará com uma realidade básica da economia verde: em geral ela apresenta um mau funcionamento, pelo menos da perspectiva das principais companhias que negociam com os principais consumidores e também, em menor grau, com outras companhias. Ela não funciona porque as partes envolvidas não se comunicam bem umas com as outras. Quando elas se expressam, suas mensagens frequentemente são mal entendidas ou simplesmente perdidas pelos receptores. (MAKOWER, 2009, p. 23)

Abaixo segue o quadro síntese, com informações sobre os maiores impactos e resultados da mudança estratégica ocorrida na Mercur S.A. e a forma como aconteceram, de acordo com o ponto de vista dos clientes:

Quadro 17: Impactos e Resultados, na visão dos clientes

O que: Impactos e Resultados	Como:
Qualidade dos produtos	Relação forte que os clientes da empresa fazem entre a sustentabilidade com a qualidade dos produtos.
Vendas abaixo da média	Pouca divulgação da marca e dos produtos da empresa.
Valor da estratégia sustentável	Pouca compreensão e valor da sustentabilidade como fator decisivo para a compra. Preço como fator decisivo para a compra. Empresa possui o melhor preço em alguns produtos e esse ponto não reverte em vendas.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.5 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS FORNECEDORES DA MERCUR S.A.

Com o objetivo de conhecer a opinião das empresas fornecedoras da Mercur S.A. sobre o processo de gestão pela sustentabilidade, foram indicados, pela Mercur S.A., fornecedores de diferentes perfis e segmentos. Foi realizada entrevista presencial com um colaborador de um dos fornecedores, e, para as demais três empresas, foi encaminhado por e-mail o questionário de pesquisa. Obter a visão do fornecedor possibilita entender como a empresa é percebida pelos parceiros de

negócios. A análise das informações foi realizada considerando-se a percepção destes fornecedores. Em seguida tem-se o quadro com a relação dos fornecedores.

Quadro 18: Relação de fornecedores entrevistados

Nome	Função	Empresa
Marcos Trierweiler	Consultor Comercial	Caeté Embalagens
Alex Antonio Nardi	Supervisor de Pós Venda	Empilha Sul
Marcelo Steyer	Administrador de Contas	Boxprint
José Aldo da Silva	Gerente	Transpaulo Transportes

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.5.1 Mudança Estratégica

Os fornecedores entrevistados classificam a relação com a Mercur S.A. como tranquila, transparente, profissional, prazerosa, objetiva, ética, entre outros atributos positivos. Grande parte destas empresas fornece à Mercur S.A. há uma década ou mais. Eles informam sentirem-se valorizados e compreendem o esforço em direção à sustentabilidade que a empresa vem empreendendo.

Um dos representantes dos fornecedores entende que a mudança na Mercur S.A. foi direcionada para atender à expectativa do mercado com ética e responsabilidade. Ele nota a preocupação da empresa com seus colaboradores, meio ambiente e com o bem estar social. O fornecedor relata que a Mercur S.A. deixou de trabalhar com vários produtos, o que surpreendeu o mercado. O fornecedor destaca que muitas empresas falam em sustentabilidade, mas não agem, diferentemente da Mercur S.A., que colocou em prática ações sustentáveis. Este fornecedor destaca que a Mercur S.A. comunicou com clareza a nova estratégia para os seus fornecedores, e que frequentemente são realizadas reuniões abordando este tema. O fornecedor diz que a empresa comunica objetivamente as suas expectativas em relação aos fornecedores, numa relação de confiança e crescimento conjunto.

O representante do fornecedor diz que o mercado enxerga a Mercur S.A. como uma empresa tradicional, que cumpre o que promete e é muito respeitada. Ele entende que a Mercur S.A. reconhece seus defeitos, mas busca melhorias, e, da mesma forma, deseja que os fornecedores também evoluam. Outro fornecedor entrevistado destaca que as principais mudanças percebidas estão relacionadas às decisões, que, agora, são tomadas em conjunto com os fornecedores. Ele valoriza o esforço da Mercur S.A. em envolver os fornecedores na estratégia de

sustentabilidade ambiental. Um dos entrevistados destacou que as mudanças na empresa possibilitaram maior aproximação entre as duas empresas, gerando maior possibilidade de negócios. Para outro fornecedor entrevistado, não houveram mudanças significativas de forma a impactar a relação das empresas. Ele destaca que a Mercur S.A. sempre manteve um padrão estável no relacionamento com a sua empresa, e reforça que seu cliente frequentemente busca o diálogo franco e aberto.

Conclui-se que a mudança estratégica em direção à sustentabilidade não foi traumática para os fornecedores. Pelo contrário, o relato dos mesmos mostra que a relação tem um histórico positivo, que existe confiança entre as empresas e bom nível de alinhamento estratégico. Observa-se que a compreensão da estratégia restringe-se à sustentabilidade ambiental e que a mudança na Mercur S.A. é respaldada pela credibilidade, tradição e respeito que possui no mercado. Abaixo segue o quadro-síntese com informações sobre a mudança estratégica ocorrida na Mercur S.A., e a forma como aconteceram as mudanças, de acordo com o ponto de vista de alguns fornecedores:

Quadro 19: Mudança Estratégica, na visão dos fornecedores

O que: Mudança Estratégica	Como:
Credibilidade	Cumprir o que promete, notada como uma empresa tradicional, ética, responsável, respeitada pelo mercado.
Comunicação	Comunicação clara, objetiva, informa as expectativas em relação aos fornecedores em uma relação de confiança e crescimento conjunto, realização de reuniões para tomada de decisão.
Entendimento da estratégia	Reuniões sobre melhorias no meio ambiente, bem estar social. Ações voltadas a sustentabilidade ambiental.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.5.2 Processo de Implementação

Segundo a visão das empresas fornecedoras da Mercur S.A., o processo de implementação das mudanças estratégicas ocorreu sem contratempos. Um dos entrevistados relatou que o processo foi bem executado. Ele destaca que a comunicação com a empresa é boa, o acesso às pessoas é fácil e que fala diretamente com as pessoas que decidem. O fornecedor informa que foram estabelecidas regras claras, que são cumpridas pelos fornecedores.

Outro fornecedor reforçou que o processo de implementação da estratégia faz parte da evolução da relação entre as empresas. Ele destaca que a comunicação

entre as duas empresas flui de maneira excelente e menciona que os funcionários da Mercur S.A. possuem nível intelectual muito bom, sabendo como lidar com os fornecedores. Outro dos representantes entrevistados também avaliou positivamente o processo de comunicação da mudança, e reforçou que as pessoas na Mercur S.A. estão sempre dispostas a atender os fornecedores. Ele menciona que tem ótima relação com a empresa, mesmo possuindo contato com diferentes setores. Ele destaca que a sua empresa está estudando alternativas para aumentar a participação junto à Mercur S.A., considerada um excelente cliente.

Pode-se observar que, de acordo com a percepção dos fornecedores da Mercur S.A., o processo de implementação da estratégia, baseado na comunicação entre as empresas, funciona. Os fornecedores em geral destacam a facilidade de acesso aos colaboradores da Mercur S.A., a transparência, a fluidez das informações e o interesse na resolução dos problemas. Nota-se que a estratégia auxiliou na quebra das barreiras, tornando os processos mais simples. Eliminou parte dos interlocutores e a burocracia que pode travar processos, prejudicando a comunicação e a resolução de problemas entre clientes e fornecedores. Abaixo, apresenta-se o quadro-síntese com informações sobre o processo de implementação da mudança estratégica e a forma como aconteceu, de acordo com o ponto de vista de alguns fornecedores.

Quadro 20: Processo de Implementação, na visão dos fornecedores

O que: Processo de Implementação	Como:
Comunicação	Disponibiliza acesso as pessoas, fala com quem decide. Estabelecimento claro das regras. Processo fluido.
Mudança da Estratégia	Executado normalmente, faz parte da evolução da relação entre as empresas. Processo de mudança bem executado. Avaliação positiva do processo de mudança.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.5.3 Repercussões das Mudanças

A repercussão das mudanças realizadas na empresa é apoiada pelos fornecedores. O representante de uma das empresas fornecedoras citou que as mudanças repercutem nos produtos, que são classificados como de excelente qualidade. Ele destacou que forneceu por anos para a empresa, ficou um tempo afastado e que as empresas retomaram a relação comercial em 2012. O fornecedor

observa que, apesar da forte concorrência de produtos importados, a qualidade dos produtos da Mercur S.A. é muito superior, impactando positivamente no mercado.

Outro fornecedor destacou que as mudanças repercutiram de maneira concordante, engajando colaboradores e fornecedores. Ele valorizou os ensinamentos recebidos sobre a natureza, cita que a Mercur S.A. possuía uma imagem sólida e que, após as mudanças, a imagem da empresa melhorou ainda mais. Um dos entrevistados observou que a repercussão das mudanças evidenciou o lado sustentável da Mercur S.A. para o mercado. Ele destaca que a empresa cobra dos fornecedores uma postura alinhada à estratégia e que não concorda em trabalhar com fornecedores que agridam o meio ambiente. O fornecedor diz que a ideia não é imposta de “cima para baixo”, que a Mercur S.A. não descarta os fornecedores, mas ajuda e cobra melhorias. Ele destaca que existe um caminho muito grande em direção a sustentabilidade e que a Mercur S.A. é um excelente exemplo a ser seguido.

Assim, conclui-se que as mudanças implementadas pela Mercur S.A. repercutiram assertivamente nos fornecedores. Os entrevistados destacam a tranquilidade e a transparência da implementação e engrandecem a repercussão da mudança. Abaixo segue o quadro-síntese com informações sobre a repercussão da mudança estratégica e a forma como aconteceu, de acordo com o ponto de vista de alguns fornecedores:

Quadro 21: Repercussão das Mudanças, na visão dos fornecedores

O que: Repercussão das Mudanças	Como:
Entendimento das mudanças	Execução de mudança para atender expectativas do mercado. Valorização da ética e responsabilidade. Investimento nos produtos, atualmente classificados com excelente qualidade.
Objetivo das mudanças	Cobrança de alinhamento dos fornecedores a estratégia sustentável. Ensinamentos sobre a natureza. Mercur S.A. como um exemplo a ser seguido.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.5.4 Impactos e Resultados

Houve impactos e resultados favoráveis e desfavoráveis aos fornecedores. De acordo com um dos entrevistados, o impacto da mudança foi benéfico. Ele reforça que, apesar de os consumidores olharem só para o preço, o resultado da

estratégia voltada à sustentabilidade, adotada pelo seu cliente, deve seguir progredindo e impactando positivamente nos negócios, pois trata-se de uma tendência. Para um dos fornecedores, o impacto da mudança na Mercur S.A. refletiu na melhoria do relacionamento e na redução de custos para a sua empresa. Ele entende que a adaptação da sua empresa às mudanças foi fácil, e acredita que trouxe bons resultados para ambos. O fornecedor destaca ações sustentáveis que realiza - sua empresa é a única gráfica do país com certificado carbono neutro e possui o selo FSC (que confirma uso de papel com origem de reflorestamento). Ele também cita que realiza tratamento de efluentes. O fornecedor acredita que, desta forma, contribui expressivamente com a estratégia e com os resultados do seu cliente.

Conforme relato dos fornecedores, nota-se o comprometimento das empresas com as exigências que a estratégia traz para a cadeia de fornecimento. O impacto da adoção da estratégia de gestão pela sustentabilidade reflete-se diretamente nos fornecedores. A tendência de adaptação e engajamento dos fornecedores deve evoluir gradualmente. Acredita-se que, conforme a Mercur S.A. amadurecer a execução da estratégia, facilitará o alinhamento da cadeia de fornecedores aos conceitos. A tendência é de que os resultados obtidos por esta integração sejam positivos, gerem redução de custos para as empresas e menor impacto para o meio ambiente e sociedade. De acordo com Hawken (2007, p. 300):

a empresa começa a assumir e comprometer-se com as questões e os diálogos que até agora vinha evitando. Se o capital natural diminui à medida que o manufaturado se expande, ela deve criar sistemas de produção e distribuição capazes de reverter a perda e de, enfim, aumentar o estoque de capital natural.

Abaixo segue o quadro-síntese com informações sobre os impactos e resultados da mudança estratégica e a forma como aconteceu, de acordo com o ponto de vista de alguns fornecedores:

Quadro 22: Impactos e Resultados, na visão dos fornecedores

O que: Impactos e Resultados	Como:
Relacionamento com os fornecedores	Melhoria do relacionamento e redução de custos para fornecedores. Diferenciação por meio de certificações.
Geração de negócios	Aproximação e alinhamento da cadeia de fornecedores, gerando mais negócios e redução de custos.

Fonte: Elaboração do autor

## 4.6 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS

Com o objetivo de reforçar o entendimento sobre os conceitos que compõem este estudo, coletou-se a opinião de especialistas em administração de empresas. A visão dos especialistas embasa a pesquisa e traz a visão externa, colaborando com a compreensão dos acontecimentos estudados. Para coletar a opinião destes profissionais, foram realizadas entrevistas presenciais com três conhecedores dos temas relacionados ao estudo. Abaixo tem-se o quadro com a relação dos entrevistados.

Quadro 23: Relação dos Especialistas entrevistados

Nome	Área de Atuação	Função
Felipe Bohrer Amaral	Sustentabilidade e empreendedorismo	Sócio e consultor da empresa Semente Negócios Sustentáveis
Claudio Senna Venzke	Sustentabilidade	Professor da Unisinos
Yeda Swirski de Souza	Mudança organizacional	Professora da Unisinos

Fonte: Elaboração do autor

### 4.6.1 Mudança Estratégica

O foco do tópico com os especialistas foi direcionado para a análise das mudanças ocorridas no mercado em direção à estratégias de gestão pela sustentabilidade que poderiam ser destacadas e tidas como modelos de referência.

Conforme destaca um dos professores, em geral, as empresas desenvolvem ações pontuais referentes à questão da sustentabilidade, como o tratamento de resíduos da produção. Ele reforça que poucas são as estratégias de empresas realmente voltadas à sustentabilidade. O especialista afirma que a estratégia voltada à sustentabilidade deve envolver toda a cadeia de fornecedores da empresa, e que este é um limitador, pois dificulta a massificação dos processos de produção. Ele destaca os casos da Natura e de O Boticário como modelos que podem, de alguma maneira, inspirar e gerar informações sobre melhores práticas para o mercado.

Um dos especialistas destaca que todo o processo de mudança é complexo. Não é algo natural como a repetição e a inércia, e, talvez deste princípio, se possa compreender a dificuldade dos processos de mudança nas organizações. Ele reforça que as novas lideranças que surgem, com modelos mentais diferentes e novos conhecimentos, podem ser os catalisadores das mudanças. O entrevistado percebe

que existe um movimento apontando para novos modelos de gestão, que procuram valorizar o ser humano e a sustentabilidade. Em contrapartida, cita que o Brasil ainda é reativo e não identifica atividades pioneiras neste sentido. O especialista destaca alguns casos relevantes no Brasil, como o da indústria moveleira, que sofreu uma grande transformação nos últimos anos. A transformação, direcionada à sustentabilidade, foi impulsionada pelo mercado, principalmente o europeu, que exige produtos de madeira oriundos de reflorestamento, com certificação.

De acordo com outro especialista entrevistado, a empresa Mercur S.A. é hoje a principal referência em termos de estratégias voltadas à sustentabilidade. O entrevistado também destaca a Natura como um caso interessante, principalmente por entender que a empresa pensa a sustentabilidade no viés do ser humano, diferente das demais organizações, que pensam somente na sustentabilidade ambiental. O relato dos especialistas destaca a dificuldade de mudança que existe nas organizações, principalmente quando direcionada para a sustentabilidade. São raros os casos de mudança de estratégia voltada à gestão pela sustentabilidade, o que valoriza o estudo de caso da Mercur S.A., objeto deste trabalho. Desta forma, reforça-se a oportunidade e a necessidade de divulgação de casos como o da Mercur S.A., que apontam uma tendência e podem influenciar outras organizações. Abaixo segue o quadro-síntese com informações sobre o tema mudança estratégica e a forma como os especialistas compreendem que estas mudanças ocorrem.

Quadro 24: Mudança Estratégica, na visão dos especialistas

O que: Mudança Estratégica	Como:
Sustentabilidade	Observam-se poucas estratégias de empresas voltadas à sustentabilidade. Tendência de novos modelos de gestão que valorizem o ser humano e a sustentabilidade
Ações de referência	Mudanças na indústria moveleira direcionada à sustentabilidade ambiental, utilizando madeira de reflorestamento. Mercur S.A. é hoje a principal referência em estratégias de sustentabilidade. Natura como um caso de empresa que pensa a sustentabilidade no viés do ser humano.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.6.2 Processo de Implementação

Conforme um dos especialistas entrevistados, o processo de implementação de mudança estratégica nas empresas está mais estruturado em relação ao passado, inclusive sendo praticado em empresas de micro e pequeno porte. O professor destaca que, apesar do cenário positivo, ainda existe muita discussão e pouca implementação de estratégias nas empresas. Ele reforça que, em geral, as empresas agem pouco de forma estratégica.

De acordo com um dos entrevistados, a implementação da estratégia deve alinhar a empresa com o ambiente onde ela está inserida. Ele reforça que a estratégia é um processo e não um episódio isolado, tratando-se de um conjunto de ações que estimulam o entendimento das competências e da cultura de uma organização. O especialista explica que a estratégia pode fazer uma importante contribuição com a cena social e econômica. E reforça que a estratégia implementada deve interferir no dia a dia dos colaboradores. A estratégia é um norteador para a ação e deve ser desdobrada em todos os níveis da organização. Destaca que a estratégia deve revelar-se na ação, e exemplifica que, em empresas de serviço, estratégias bem implementadas são notadas na ponta.

Para outro entrevistado, o processo de implementação da estratégia possui um grau de dificuldade que varia de acordo com o porte da empresa. Ele destaca que, em função disso, a energia despendida pelas pessoas é diferente e que normalmente as empresas maiores realizam mais investimento nesta questão. O especialista destaca que, comumente, a estratégia é implementada para atender a necessidade de sócios e acionistas com o foco no crescimento e no aumento dos ganhos da empresa. Ele observa este processo acontecendo nas empresas, normalmente com baixo nível de participação e envolvimento dos colaboradores e partes interessadas.

Conforme estudo de Kaplan e Norton (2008), entre 60% e 80% das empresas que planejam ficam longe de conseguir executar a estratégia perseguida. De acordo com os especialistas entrevistados, o processo de implementação de estratégias ainda é um desafio para grande parte das organizações, principalmente tratando-se de estratégias direcionadas à gestão pela sustentabilidade. Abaixo segue o quadro-síntese, com informações sobre o processo de implementação da estratégia e a forma como os especialistas compreendem este processo.

Quadro 25: Processo de Implementação, na visão dos especialistas

O que: Processo de Implementação	Como:
Pontos positivos	Contribui com a cena social e econômica. Processo mais estruturado em relação ao passado, inclusive sendo praticado em empresas de micro e pequeno porte.
Pontos negativos	Discussão ampla e pouca implementação de estratégias. Ações pouco voltadas a sustentabilidade, foco no crescimento e no aumento dos ganhos da empresa. Participação e envolvimento baixo dos colaboradores e partes interessadas na elaboração da estratégia.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.6.3 Repercussões das Mudanças

Conforme um dos especialistas entrevistados, a repercussão das mudanças estratégicas nas organizações pode sofrer variações de acordo com o setor de atuação (industrial, comércio, serviços ou agronegócio). Deve-se analisar a repercussão levando em consideração a estrutura do segmento onde a empresa atua e o contexto macroeconômico, notando que estes pontos interferem diretamente na estratégia. De acordo com o especialista, as mudanças estratégicas repercutem além dos controles e da rotina da empresa, exigindo inteligência organizacional e melhoria contínua. O entrevistado cita que não existem fórmulas e modelos prontos, não há resposta única para as questões e que é sadio não generalizar ou utilizar uma visão totalizante para analisar a repercussão das mudanças.

As mudanças terão mais chances de acontecer alinhadas à estratégia se a organização tiver clareza, firmeza de propósitos, sabendo exatamente onde deseja chegar. Esta é a visão de um dos especialistas, que destaca o comprometimento com as decisões estratégicas da empresa como um ponto fundamental para que as mudanças ocorram conforme planejado. Uma estratégia bem definida e bem comunicada, segundo ele, repercute e mobiliza as pessoas na direção correta. O entrevistado menciona que a empresa deve estar preparada para lidar com a repercussão das suas ações. Ele lembra que o consumidor está mais conectado, melhor informado e mais crítico. Se a empresa comunica que é sustentável, tem que cumprir a promessa, tem que provar que age desta forma. Caso contrário, se não existir confiança na estratégia, melhor não comunicar. Outro especialista destaca

que mudanças no mercado em direção à sustentabilidade estão em andamento e que repercutem na cultura da sociedade.

Os especialistas entrevistados reforçam que uma estratégia bem definida, alinhada e comunicada pode trazer resultados positivos, mas os equívocos e a falta de comprometimento das pessoas com a estratégia podem gerar o fracasso. Nota-se que a sustentabilidade é bastante debatida, mas que pouco se apresenta nas questões estratégicas. Observa-se oportunidade de crescimento para este tema, mas faltam informações consistentes que auxiliem empresas interessadas em seguir este rumo. Na sequência é apresentado quadro-síntese com informações sobre a repercussão das mudanças e a forma como os especialistas compreendem esta questão.

Quadro 26: Repercussão das Mudanças, na visão dos especialistas

O que: Repercussão das Mudanças	Como:
Entendimento das Mudanças	Repercussão além dos controles e da rotina da empresa, exigindo inteligência organizacional e melhoria contínua. Definição bem comunicada repercute e mobiliza as pessoas na direção correta.
Pontos críticos das Mudanças	Inexistência de fórmulas e modelos efetivos, não há resposta única para as questões não deve-se generalizar ou utilizar uma visão totalizante. Provar que age de maneira sustentável, se não existir confiança na estratégia, melhor não comunicar.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.6.4 Impactos e Resultados

Nas entrevistas realizadas com os especialistas, buscou-se informações sobre os principais impactos e resultados que a adoção de uma estratégia voltada à sustentabilidade pode trazer para empresas. De acordo com um dos especialistas, a partir do momento que uma organização planeja e se organiza, buscando uma visão de longo prazo, estará se beneficiando, independente do grau de implementação atingido. Na visão dele, a estratégia da sustentabilidade pode trazer resultados para as pessoas que estão nas organizações e auxiliar a empresa a refletir se ela deve crescer a qualquer custo. Conforme um dos especialistas, a sustentabilidade no meio empresarial é fundamental, ele acredita que as empresas devem seguir este rumo, mudando a forma de enxergar os negócios.

Um dos entrevistados questiona se as empresas realmente estão pensando na sustentabilidade como um fator primário, essencial e estratégico ou apenas como forma de influenciar um determinado grupo. Segundo o especialista, esta é uma questão que pode ser decisiva. Outro entrevistado observa que a estratégia de gestão pela sustentabilidade pode trazer impacto imediato na imagem das empresas. Quanto aos resultados financeiros, ele pensa que a sustentabilidade pode trazer benefícios na redução dos custos, redução de resíduos e do passivo ambiental. O entrevistado menciona que esta estratégia também pode trazer ganhos futuros, gerando inovação nos produtos e novas tecnologias, que podem ser incorporadas aos negócios. Ele cita que este tipo de estratégia também pode trazer novos modelos de trabalho, novos tipos de relações comerciais, bem como ajudar na reflexão sobre quais necessidades futuras do mercado a empresa pode vir a atender. Este especialista observa que, a partir da sustentabilidade, a empresa pode se posicionar no mercado com produtos menos impactantes ao meio ambiente, que representem a estratégia adotada.

Observa-se que a sustentabilidade pode gerar diversas oportunidades de negócios para as empresas, e, conforme os especialistas, existe espaço para empresas preocupadas com a sustentabilidade. De acordo com Hart e Milstein (2003), a inovação e as transformações tecnológicas são a chave para a busca do desenvolvimento sustentável. É um caminho promissor e que, estrategicamente, pode auxiliar empresas a buscarem novos rumos e melhores resultados. Abaixo, segue o quadro-síntese, com informações sobre os principais impactos e resultados da mudança estratégica e a forma como os especialistas observam este ponto.

Quadro 27: Impactos e Resultados, na visão dos especialistas

O que: Impactos e Resultados	Como:
Sustentabilidade	Envolve e traz resultados para as pessoas. Traz benefícios na redução dos custos, redução de resíduos e do passivo ambiental. Pode trazer novos modelos de trabalho, novos tipos de relações comerciais, bem como ajudar na reflexão sobre quais necessidades futuras do mercado.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.7 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS AGREGADOS

As entrevistas realizadas revelam que a Mercur S.A. é compreendida pelas diferentes fontes como uma empresa que enfrentou um profundo processo de

mudança e que colocou em prática ações direcionadas à sustentabilidade. Esta nova estratégia tem dois pontos centrais: a preocupação com a sustentabilidade e as pessoas. Ações voltadas à questão ambiental já não são novidade, mas aliar a isso a preocupação econômica, social e atenção ao bem estar das pessoas consiste em um diferencial.

Para os colaboradores, a “virada de chave” se deu na apresentação do novo cronograma e na organização do trabalho, sem hierarquias. Estes foram, na opinião deles, o cerne da mudança, mas também o processo mais traumático para a equipe. Kaplan e Norton (2008) destacam que apenas 10% dos colaboradores conhecem a estratégia da empresa, e, neste caso, observa-se que a “virada de chave” auxiliou de forma clara no processo de comunicação da nova estratégia. Nota-se que foi a partir deste momento que o novo modelo de gestão começou a ser construído. Alguns pontos são unanimidade entre gestores, colaboradores, fornecedores e clientes. Um deles é a importância da credibilidade da empresa no processo de mudança. Este conceito permaneceu intacto, mesmo após a significativa alteração da forma de trabalhar – que, inicialmente, despertou desconfiança no mercado e especulações de que a Mercur S.A. seria vendida ou estaria falindo. Outro fator citado nas diferentes entrevistas foi o ganho de qualidade na comunicação e no relacionamento entre as pessoas. Conforme Noble (1999), a comunicação é uma questão central para a efetiva implementação da estratégia nas empresas. O fácil acesso às pessoas, troca de informações e a abertura oferecida pela empresa para a plena participação das pessoas nos processos decisórios foram destacados. De acordo com Hawken (2007, p. 63):

uma empresa que funcione qual uma instituição de ensino – recompensando a medição, a monitoração, o pensamento crítico e o aperfeiçoamento contínuo – sempre estará à frente da cultura empresarial povoada de gente que observa mostradores e aperta botões.

Percebem-se ganhos para alguns clientes e fornecedores. Os clientes reconhecem o esforço realizado pela equipe comercial para atender com qualidade, estar acessível, realizar entregas corretamente e proporcionar uma experiência de compra positiva. São frequentemente ouvidos e consultados por meio de pesquisas. Da mesma forma, os fornecedores entendem o seu papel, elogiam a facilidade de acesso, de comunicação, e valorizam o relacionamento transparente que mantem com a empresa. Diferentemente dos colaboradores, os fornecedores perceberam

que o processo de mudança foi bem conduzido e que pouco impactou o seu negócio. Destacaram que foram sensibilizados a realizar algumas adaptações (principalmente em questões ambientais) para seguir fornecendo, mas reforçaram que em nenhum momento foram pressionados a mudar, mostrando que existe comunicação e espaço para o diálogo. Conforme o relatório da WBCSD (2010), todas as áreas de uma empresa devem envolver-se com a eco-eficiência, o que, de certa maneira, inclui os fornecedores.

Entre os especialistas, preponderou a visão otimista em relação à tendência do mercado de perseguir medidas voltadas à sustentabilidade, principalmente ambiental. Eles percebem um movimento que pode influenciar os gestores, priorizando as questões humanas dentro das organizações, e questionam modelos individualistas, focados principalmente nos resultados financeiros em detrimento da qualidade das relações.

As ações implementadas pela Mercur S.A. trouxeram resultados positivos em diversos aspectos. Do ponto de vista ambiental, a empresa amenizou o seu próprio impacto no meio ambiente, reduzindo a emissão de gases poluentes no transporte, aproveitando a água da chuva captada por cisternas e tratando efluentes. Na visão de Porter e Kramer (2011), as empresas devem gerar valor econômico criando valor para a sociedade, conectando o seu sucesso ao progresso social. Este ponto é reforçado por Hart e Milstein (2004, p. 70):

os problemas do consumo de matérias-primas, dos resíduos e da poluição associados à industrialização, representam uma oportunidade para as empresas diminuírem os custos e os riscos graças ao desenvolvimento de habilidades e potenciais de combate à poluição e de eco-eficiência.

Na gestão interna, a redução das contas de água e luz, do desperdício de alimentos do refeitório e dos gastos com viagens para reuniões resultou em menores custos para a organização. A empresa percebe estes ganhos com a adoção da nova estratégia, o que, de acordo com Porter (1989), pode contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Preocupada com o impacto social, a Mercur S.A. desenvolveu o projeto borracha com os seringueiros, o projeto óleo de mamona com uma universidade local, e reduziu a carga horária de trabalho dos seus colaboradores. Estes últimos foram engajados nos processos graças a ações inovadoras na gestão, como quebra das hierarquias e implementação dos espaços de aprendizagem e dos comitês de

decisão compartilhada. As entrevistas identificaram que algumas práticas da estratégia de gestão pela sustentabilidade estão, de fato, no dia-a-dia da organização. Segundo os gestores da empresa, as mudanças ainda estão em andamento, e nem tudo foi positivo neste processo. Muitas dificuldades apresentaram-se, como o desligamento de pessoas que não se adaptaram e a dificuldade de compreensão de outras, que permanecem na empresa.

É evidente que existem oportunidades de melhoria, como a velocidade dos processos de decisão, ainda classificados como lentos. Internamente, há divergências quanto ao desenvolvimento de produtos que marcam o novo momento da empresa. Alguns colaboradores dizem não haver produtos que marquem o novo posicionamento; já os gestores entendem que existem produtos, e que até mesmo as embalagens transmitem a nova proposta. No entanto, o ponto de maior divergência entre as entrevistas com gestores, colaboradores e clientes é relacionado à divulgação. Enquanto os primeiros enxergam-se no rumo certo, alguns colaboradores opinam que a velocidade do desenvolvimento e lançamento de produtos não é compatível com o que o mercado espera, e que talvez os recentes resultados positivos da empresa sejam mascarados pelo crescimento geral do consumo no país.

Alinhados com os colaboradores, clientes sinalizam que a marca da empresa é pouco divulgada, que os consumidores finais não conhecem os produtos e que a renovação e o lançamento de novos produtos são lentos. Eles criticam a ausência da marca das mídias tradicionais e a falta de promoções que incentivem o consumo. Conforme Makower (2009) destaca, a economia verde não funciona porque as partes envolvidas não se comunicam bem umas com as outras, corroborando exatamente com a dificuldade de comunicação que a Mercur S.A. possui em relação a seus clientes individuais e institucionais. Neste ponto, há divergência de posições, talvez uma incompreensão por parte do mercado quanto à postura da empresa. Os gestores da Mercur S.A. entendem que não devem criar demanda, mas sim, compreender a real necessidade do mercado para pensar no desenvolvimento de soluções. Acredita-se que, desta maneira, a empresa esteja gerando valor para os seus clientes, conforme afirmam Prahalad e Venkat (2004), o valor agora é co-criado pelos consumidores e pelas empresas. Assim, apresentam-se novas questões surgidas na pesquisa: como conciliar estes pontos de maneira harmônica e com a velocidade que os clientes esperam?; como fazer com que o mercado conheça os

produtos e a empresa, sem estímulo ao consumismo exacerbado e desnecessário?. O conselheiro da empresa citou, em uma das entrevistas, que a empresa “não pode se dar ao luxo de ter resultados ruins”. A necessidade de gerar resultados para sustentar o negócio é fato. Harmonizar a percepção dos consumidores sobre a empresa e o modelo adotado talvez seja um dos maiores desafios.

Os resultados mais recentes da empresa foram publicados em jornal de grande circulação, e mostram que a Mercur S.A. melhorou o desempenho financeiro em 2012, comparado ao ano anterior. O que leva à conclusão de que a estratégia de gestão pela sustentabilidade adotada, e inicialmente incompreendida pelos concorrentes, está dando resultados positivos. Optou-se por novos caminhos, como não fazer propaganda, não fornecer incentivos financeiros para vendedores, não participar de feiras e não renovar constantemente os produtos. Estas medidas não prejudicaram a saúde financeira da empresa e não acarretaram em corte nem aumento do número de colaboradores, apesar da redução da carga horária.

Empreendimentos relevantes, como os projetos borracha e óleo de mamona não são do conhecimento do público, assim como outras ações realizadas pela empresa, que não são divulgadas. Há espaço para pensar em melhorias na comunicação da Mercur S.A. com as partes interessadas. Hart e Milstein (2004, p. 71) destacam que “o marketing relacionado a uma causa apela para os desejos dos consumidores a fim de associar suas ações (compras) a produtos com benefícios sociais e ambientais”.

As evidências obtidas nas entrevistas auxiliaram na compreensão das ações desenvolvidas pela Mercur S.A. e dos resultados oriundos da mudança estratégica. Este é um caso emblemático, que tem condições de tornar-se referência na gestão pela sustentabilidade. Este estudo sinaliza que ações de sustentabilidade ambiental, quando sincronizadas com questões sociais e econômicas, e somadas a uma gestão que prioriza a participação das pessoas, em um formato preocupado com o ser humano e com a qualidade dos resultados, pode transformar-se em tendência na gestão empresarial. Por seu pioneirismo e ousadia na aplicação destes conceitos, a Mercur S.A. é uma referência e pode influenciar o meio empresarial na multiplicação deste tipo de posicionamento. A experiência relatada na presente pesquisa mostra os erros, acertos e percalços de se perseguir um novo rumo, e pode servir não só como inspiração, mas também como aprendizado para outras organizações

interessadas em perseguir os princípios de sustentabilidade ambiental, social, econômica e humana.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da investigação realizada, bem como as limitações a que se submete este estudo e as sugestões para que a pesquisa seja continuada.

### 5.1 CONCLUSÕES GERAIS

O presente trabalho analisou o processo de implementação de uma estratégia orientada à gestão pela sustentabilidade na empresa Mercur S.A., considerando-se o contexto empresarial e os conceitos de sustentabilidade e estratégia empresarial que influenciaram este processo. Buscou-se interligar estes pontos para obter a compreensão sob diferentes óticas relacionadas ao tema.

Para realizar a análise, foi desenvolvido um estudo de caso único na empresa Mercur S.A., sediada na cidade de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, para o qual foram ouvidos os gestores e colaboradores da empresa, clientes, fornecedores e especialistas em gestão de negócios. Destaca-se que, nesta pesquisa, foi possível abordar as diferentes áreas de estudo relacionadas à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável, com a descoberta de enfoques diferenciados sobre conceitos similares. Pode-se entender como recente o uso destes termos na administração de empresas – principalmente relacionando-se a sustentabilidade com o estudo da estratégia empresarial.

Este trabalho buscou compreender quais são as condições necessárias para uma empresa desenvolver a gestão pela sustentabilidade e, neste processo, identificar os fatores que interferem na opção estratégica de uma organização. As respostas a estes questionamentos vieram por meio da análise de um processo de implantação de uma estratégia orientada à gestão pela sustentabilidade na empresa Mercur S.A.

A implantação do processo de gestão pela sustentabilidade na Mercur S.A. só foi possível devido ao interesse e à visão de futuro do atual representante do conselho de administração da empresa, Jorge Hoezel Neto. Foi por causa desta liderança, da sua iniciativa e determinação que as mudanças aconteceram.

O primeiro passo do processo foi a alteração do cronograma da empresa; seguiram-se a definição dos novos direcionadores estratégicos e as demais ações

descritas neste trabalho. O processo de gestão pela sustentabilidade inclui decisões sobre aspectos da operação interna da empresa, investimentos em educação para as pessoas que compõem a equipe e ações voltadas ao mercado, que impactam clientes, fornecedores e sociedade. Conclui-se, desta forma, que o processo de gestão pela sustentabilidade passa pela forte atuação de lideranças bem constituídas, de uma estratégia clara e da implementação desta estratégia.

As premissas necessárias para a implementação da estratégia de gestão pela sustentabilidade são a decisão e a aprovação para a implementação de mudanças por parte da alta administração da empresa. Passam também, necessariamente, pela objetividade na definição da estratégia, pela compreensão da equipe em relação à proposta, e culminam com o comprometimento e a aderência das partes envolvidas no processo. Estes são os pontos de partida para que aconteçam as alterações necessárias nas empresas.

Com a realização deste estudo, nota-se que a adoção da estratégia de gestão pela sustentabilidade pode impactar a empresa, os clientes e os fornecedores. Em relação à gestão da empresa, os principais impactos positivos podem ser a melhoria da qualidade dos processos internos, a identificação da sustentabilidade com a qualidade dos produtos e a participação e o comprometimento da equipe, o que, conseqüentemente, pode elevar a satisfação dos colaboradores. Entende-se que o alinhamento com a cadeia de fornecedores possibilita melhorar as relações de negócios e reduzir custos. No caso da Mercur S.A., financeiramente, as mudanças inicialmente impactaram na redução do faturamento. A empresa mostrou reação já no último exercício fiscal, quando houve aumento no faturamento e na lucratividade da empresa. Em relação aos impactos no meio ambiente, a adoção da estratégia de gestão pela sustentabilidade pode auxiliar na redução no consumo de água, de energia elétrica, da emissão de CO<sub>2</sub> gerada pelo transporte e de outros pontos relacionados a eco-eficiência.

Como impactos negativos, podem ocorrer a saída de colaboradores, maior morosidade em alguns processos, dificuldade de lançamento frequente de novos produtos no mercado, baixo conhecimento da marca da empresa por parte do público em geral, e pouca valorização das ações de sustentabilidade por parte dos clientes.

Observa-se que com a adoção da estratégia de gestão pela sustentabilidade é possível agregar valor aos produtos. Com esta estratégia, os produtos da empresa

podem ser percebidos como mercadorias de qualidade, tendo em vista que o cliente faz a relação entre a qualidade do produto e a sustentabilidade. Outro ponto de destaque, que pode traduzir-se como vantagem competitiva, é a maior proximidade que tende a acontecer entre a equipe de vendas e os clientes da empresa, incluindo a qualidade do atendimento, das entregas e do serviço de trocas. Talvez a maior vantagem competitiva possível de ser obtida seja a grande identificação dos colaboradores com os direcionadores e com a estratégia da empresa, algo que poucas organizações conseguem alcançar. Uma estratégia de gestão pela sustentabilidade, baseada em princípios voltados à preocupação com o meio ambiente, com a sociedade e as pessoas, pode atrair pessoas identificadas com estas causas. As interferências que o processo de gestão pela sustentabilidade sofre são oriundas, principalmente, de questões internas relacionadas à forma como as pessoas compreendem a mudança. Questões externas também podem interferir e, normalmente, partem de clientes, fornecedores, ou de empresas que atuam no mesmo segmento. Observa-se que a literatura relacionada a estes temas, as empresas de consultoria, cursos, palestras e outras atividades que agregam informações para os gestores ou colaboradores também podem interferir nos processos de gestão pela sustentabilidade.

De acordo com os gestores da Mercur S.A., não existe um modelo estabelecido que possa ser multiplicado ou que se considere pronto. Talvez o ponto que mais interfira no processo de gestão da Mercur S.A. é o debate que ocorre nos colegiados, onde apenas após a discussão e amadurecimento de ideias define-se o que será colocado em prática. Este formato, que para alguns traz percepção de morosidade, é um ponto determinante na forma como a gestão pela sustentabilidade acontece na empresa. O caso da Mercur S.A. é único e revelador - mesmo não sendo possível afirmar que a estratégia esteja consolidada e madura em termos de prática de gestão. Desta forma, com esta dissertação, entende-se que é possível aplicar os conceitos de sustentabilidade como uma estratégia que pode gerar resultados para as empresas e para a sociedade. Assim, acredita-se que esta pesquisa contribui de maneira relevante para o meio acadêmico e para o meio empresarial, produzindo informações que poderão se transformar em práticas transformadoras na sociedade e nas empresas.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como vários trabalhos de pesquisa, este também apresenta algumas limitações. O caráter inovador do tema sustentabilidade, abordado sob o enfoque da estratégia empresarial, como um direcionador para tomadas de decisão nas empresas, é um viés adotado em poucos trabalhos. Os temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável estão fortemente ligados às questões ambientais, e isso impôs limitações de referências na gestão de empresas, que poderiam trazer contribuições e reflexões para este estudo.

Observam-se limitações nas entrevistas realizadas com clientes e fornecedores, pois houve dificuldade na coleta das informações destas fontes. A baixa disponibilidade de clientes e fornecedores para as entrevistas limitou a fonte de informações. As entrevistas agregaram informações relevantes, mas que poderiam ser complementadas com a visão de outros tipos de clientes e fornecedores. Uma limitação que merece destaque refere-se aos resultados desta pesquisa. Eles restringem-se à empresa pesquisada, não sendo passíveis de generalização. Desta forma, faz-se necessário destacar que este trabalho não é definitivo sobre este tema, contudo, gera oportunidades para novos estudos. O próprio método de estudo de casos impõe certas limitações. Neste tipo de investigação, segundo Yin (2010), existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados.

## 5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Durante a realização desta pesquisa, foi possível notar, de maneira constante, o surgimento de reflexões, conforme o trabalho desenvolvia-se. Influências oriundas das entrevistas, do estudo de artigos e de livros relacionados ao tema da pesquisa trouxeram novas visões e ampliaram as possibilidades de respostas para questões ainda pouco exploradas.

Algumas questões que surgiram durante a execução da pesquisa, apresentadas na seção de avaliação dos resultados deste trabalho, logo podem desdobrar-se em novas abordagens no desenvolvimento de estudos futuros. Um dos caminhos que podem ser desenvolvidos é o de uma investigação sobre como a empresa poderia tornar o seu processo comercial mais efetivo. Tendo em vista que

alguns clientes e colaboradores apontam o baixo conhecimento da marca e a demora no lançamento de novos produtos como uma das principais dificuldades, esta pesquisa poderia gerar importantes contribuições para a empresa e para o estudo deste tema.

Uma oportunidade de pesquisa consiste em compreender como é possível ampliar o conhecimento dos produtos e da empresa por parte do mercado, sem estimular o consumismo desnecessário; ou, como conciliar, de maneira harmônica, o rápido desenvolvimento de novos produtos e a verdadeira compreensão das necessidades dos consumidores. Esta questão justifica-se pela necessidade da empresa em seguir obtendo resultados positivos, aliados ao compromisso com a sustentabilidade e com a redução dos impactos da sua operação.

Outra oportunidade de pesquisa seria o desenvolvimento de um quadro referencial teórico, um modelo, elucidando os passos básicos para a implementação de um processo de gestão pela sustentabilidade. A criação de um modelo de referência justifica-se em função da dificuldade de implementação das estratégias empresariais, aliada ao baixo volume de informações sobre a sustentabilidade aplicada à estratégia de empresas e à falta de referências positivas de empresas que tentaram a implementação de estratégias voltadas à gestão pela sustentabilidade.

Estas são algumas questões que podem ser utilizadas para impulsionar novos projetos complementares a esta pesquisa, ampliando o estudo de uma área do conhecimento ainda carente de pesquisas e projetos relevantes, que disseminem informações de como empresas podem aliar conceitos de sustentabilidade e geração de valor de maneira estratégica para os seus negócios.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, José de Lima. **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo. Atlas, 2009.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy: Analytic Approach to business Policy for Growth and Expansion**. United States: McGraw-Hill, Inc, 1965.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Massachusetts Institute of Technology, 1969.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD. **Nosso futuro comum**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. Ed. São Paulo. Atlas. 2011.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo, Pioneira, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, mar./abr. 1995.

HART, L. Stuart; MILSTEIN, Mark. **Creating Sustainable Value**. Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No.2.

\_\_\_\_\_. **Criando Valor Sustentável**. Texto traduzido por Pedro F. Bendassolli. RAE Executivo – Especial A.M.E, v. 3, n. 2, edição de Maio/Julho 2004.

HAWKEN, Paul. **Capitalismo Natural: criando a próxima revolução industrial**. São Paulo : Cultrix, 2007.

HERMES, Douglas Hoelzel. **Estudo do inventário de emissões de gases de efeito estufa em um novo pensar na empresa Mercur S/A**. 124f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2012.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2008.

HUANG, Ming Hui; RUST, Roland T. **Sustainability and consumption**. Academy of Marketing Science, 2010.

KAPLAN S. Robert, NORTON P. David. **The Ballanced Scorecard: Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review, 1992.

\_\_\_\_\_. **Execução Premium:** A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro. Elsevier Editora. 2008.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. Ed. São Paulo : Atlas, 2011.

LEFF, Enrique. **Racionalidade Ambiental:** a reapropriação social da natureza. Rio de Janeiro. Editora Civilização Brasileira. 2011.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARTIN, Roger; KEMPER, Alison. **Salvar o planeta:** um desafio, duas estratégias. Harvard Business Review, Edição de Abril de 2012.

MEADOWS, L. Dennis. **Limites do Crescimento.** São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.

MAKOWER, Joel. **A economia verde:** descubra as oportunidades e os desafios de uma nova era dos negócios. São Paulo: Editora Gente, 2009.

MERCUR S.A. Homepage institucional. Disponível em: <<http://www.mercur.com.br/>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman,2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOBLE, Charles H. **The Eclectic Roots of Strategy Implementation.** ResearchJournal of Business Research 45. 119-134. 1999.

PARRISH, Bradley D. **Sustainability-driven entrepreneurship:** Principles of organization design. Journalof Business Venturing, 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Creating Shared Value.** Harvard Business Review, 2011.

PRAHALAD, C.K; VENKAT, Ramaswamy. **O Futuro da Competição.** Rio de Janeiro. Elsevier Editora. 2004.

ROCHA, Marcelo T.; DORRESTEIJN Hans. GONTIJO Maria José.  
**Empreendedorismo em negócios sustentáveis** - Plano de Negócios como ferramenta do desenvolvimento Futuro da Competição. São Paulo. Peirópolis; Brasília, DF. IEB – Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2005.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo. Studio Nobel, 1993.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Ed., São Paulo. McGraw-Hill. 2006.

SHARMA, Arun; GOPALKRISHNAN Iyer R.; MEHROTRA Anuj; KRISHNAN R.  
**Sustainability and business-to-business marketing**: A framework and implications. Industrial Marketing Management, 2008.

WORLD BUSINESS COUNCIL SUSTAINABLE DEVELOPMENT - WBCSD. **Ecco-Efficiency**: Creating more value with less impact. \\\North Yorkshire, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4ª Ed. Porto Alegre. Bookman Editora. 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES E COLABORADORES

NOME DO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_  
 ÁREA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_ TEMPO DE EMPRESA: \_\_\_\_\_  
 DATA: \_\_\_\_\_ HORÁRIO: \_\_\_\_\_ TELEFONE: \_\_\_\_\_ EMAIL: \_\_\_\_\_

### 1) COMO É TRABALHAR NA MERCUR?

- COMO SE SENTE? / COMO ENTROU NA EMPRESA? / COMO FOI RECEBIDO?

### 2) QUAL A ESTRATÉGIA DA MERCUR?

- COMO ELA ACONTECE NA EMPRESA?
- COMO INTERFERE NOS NEGÓCIOS? – DAR EXEMPLO
- COMO VOCÊ ACHA QUE O MERCADO PERCEBE ESTA ESTRATÉGIA?
- O QUE PODERIA MELHORAR?

### 3) O QUE SUSTENTA ESTA ESTRATÉGIA/MODELO?

- COMO É A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA?
- COMO AS PESSOAS SÃO INCENTIVADAS A SEGUIR A ESTRATÉGIA / COMO ACONTECE? – DAR EXEMPLO
- COMO OS RESULTADOS/OBJETIVOS/INDICADORES/METAS SÃO ACOMPANHADOS?

### 4) O QUE É SUSTENTABILIDADE PARA A MERCUR?

- O QUE É SUSTENTABILIDADE PRA VOCÊ?
- COMO OS COLABORADORES ENTENDEM SUSTENTABILIDADE?
- O QUE O MERCADO ENTENDE POR SUSTENTABILIDADE?
- COMO A MERCUR TRABALHA O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE INTERNAMENTE?

### 5) QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS MUDANÇAS OCORRIDAS NA EMPRESA NOS ÚLTIMOS ANOS?

- COMO ACONTECERAM ESTAS MUDANÇAS? – EXEMPLIFIQUE.
- COMO A EQUIPE RECEBEU? ALGUM PROBLEMA? ALGUÉM SAIU?
- COMO OS FORNECEDORES RECEBERAM? ALGUM PROBLEMA? ALGUÉM SAIU?
- COMO OS CLIENTES RECEBERAM? ALGUM PROBLEMA? ALGUÉM SAIU?
- QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS REALIZAÇÕES?
- HOUVE MUDANÇA NA ESTRUTURA (AREAS/DEPTOS)? QUAL? QUAL IMPACTO? COMO FICOU?
- HOUVE MUDANÇA NOS PROCESSOS? QUAL? QUAL IMPACTO? COMO FICOU?
- HOUVE MUDANÇA NAS RELAÇÕES INTERNAS (EQUIPES)? QUAL? QUAL IMPACTO? COMO FICOU?
- HOUVE MUDANÇA NA CULTURA? QUAL? QUAL IMPACTO? COMO FICOU?

**6) QUAIS OS PRINCIPAIS RESULTADOS/IMPACTOS DESTAS MUDANÇAS? –TEMA SUSTENTABILIDADE**

- COMO AS MUDANÇAS INTERFERIRAM NO DIA A DIA? – DAR EXEMPLO
- COMO ERA A ROTINA ANTES E COMO FICOU?
- QUE PROBLEMAS OCORRERAM?
- COMO FOI A ADAPTAÇÃO?
- QUE BENEFÍCIOS/VANTAGENS/GANHOS/DESAFIOS VIERAM?
- COMO OS RESULTADOS SÃO ACOMPANHADOS?
- COMO OS RESULTADOS SÃO COBRADOS (METAS)?

**7) LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O MERCADO ATUAL E AS EMPRESAS QUE ATUAM NO MESMO SEGMENTO, QUAL A SUA PERCEPÇÃO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA MERCUR?**

- COMO A EMPRESA SE POSICIONA?
- COMO A EMPRESA ESTA PERANTE O MERCADO?
- COMO VOCÊ ACHA QUE A EMPRESA É VISTA?
- QUAL FOI O IMPACTO COM OS CONCORRENTES?
- TROUXE VANTAGEM COMPETITIVA (DIFERENCIAL DE MERCADO)?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - CLIENTES

NOME DO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_  
 ÁREA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_ TEMPO DE EMPRESA: \_\_\_\_\_  
 DATA: \_\_\_\_\_ HORÁRIO: \_\_\_\_\_ TELEFONE: \_\_\_\_\_ EMAIL: \_\_\_\_\_

### 1) COMO É TRABALHAR COM A MERCUR?

- COMO COMEÇOU COMPRAR DA MERCUR?
- COMO ESTA O RELACIONAMENTO COM A MERCUR ATUALMENTE?

### 2) QUAL VOCÊ ACHA QUE É A ESTRATÉGIA DA EMPRESA MERCUR?

- COMO INTERFERE NOS NEGÓCIOS COM A SUA EMPRESA?
- O QUE PODERIA MELHORAR?

### 3) COMO É A COMUNICAÇÃO COM A MERCUR?

### 4) O QUE VOCÊ ACHA QUE É SUSTENTABILIDADE PARA A MERCUR?

- O QUE É SUSTENTABILIDADE PRA VOCÊ?
- O QUE VOCÊ ACHA QUE O MERCADO ENTENDE POR SUSTENTABILIDADE?

### 5) QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS MUDANÇAS QUE VOCÊ NOTOU NA MERCUR NOS ÚLTIMOS ANOS?

- OCORREU ALGUM PROBLEMA?
- OCORREU ALGUMA MELHORIA?
- HOUVE MUDANÇA NAS RELAÇÕES COM A SUA EMPRESA? QUAL FOI?

### 6) QUAIS OS PRINCIPAIS RESULTADOS/IMPACTOS DESTAS MUDANÇAS?

- COMO FOI A ADAPTAÇÃO?
- HOUVE ALGUM BENEFÍCIO?

### 7) LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O MERCADO ATUAL E AS EMPRESAS QUE ATUAM NO MESMO SEGMENTO QUE A MERCUR, QUAL A SUA PERCEPÇÃO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA MERCUR?

- COMO A EMPRESA SE POSICIONA?
- COMO A EMPRESA ESTA PERANTE O MERCADO?
- COMO VOCÊ ACHA QUE A EMPRESA É VISTA?

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FORNECEDORES

NOME DO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_  
 ÁREA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_ TEMPO DE EMPRESA: \_\_\_\_\_  
 DATA: \_\_\_\_\_ HORÁRIO: \_\_\_\_\_ TELEFONE: \_\_\_\_\_ EMAIL: \_\_\_\_\_

### 1) COMO É TRABALHAR COM A MERCUR?

- COMO COMEÇOU A FORNECER PARA A MERCUR?
- COMO ESTA O RELACIONAMENTO COM A MERCUR ATUALMENTE?

### 2) QUAL VOCÊ ACHA QUE É A ESTRATÉGIA DA EMPRESA MERCUR?

- COMO INTERFERE NOS NEGÓCIOS COM A SUA EMPRESA?
- O QUE PODERIA MELHORAR?

### 3) COMO É A COMUNICAÇÃO COM A MERCUR?

### 4) O QUE VOCÊ ACHA QUE É SUSTENTABILIDADE PARA A MERCUR?

- O QUE É SUSTENTABILIDADE PRA VOCÊ?
- O QUE VOCÊ ACHA QUE O MERCADO ENTENDE POR SUSTENTABILIDADE?

### 5) QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS MUDANÇAS QUE VOCÊ NOTOU NA MERCUR NOS ÚLTIMOS ANOS?

- OCORREU ALGUM PROBLEMA?
- OCORREU ALGUMA MELHORIA?
- HOUVE MUDANÇA NAS RELAÇÕES COM A SUA EMPRESA? QUAL FOI?

### 6) QUAIS OS PRINCIPAIS RESULTADOS/IMPACTOS DESTAS MUDANÇAS?

- COMO FOI A ADAPTAÇÃO?
- HOUVE ALGUM BENEFÍCIO?

### 7) LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O MERCADO ATUAL E AS EMPRESAS QUE ATUAM NO MESMO SEGMENTO QUE A MERCUR, QUAL A SUA PERCEPÇÃO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA MERCUR?

- COMO A EMPRESA SE POSICIONA?
- COMO A EMPRESA ESTA PERANTE O MERCADO?
- COMO VOCÊ ACHA QUE A EMPRESA É VISTA?

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA - ESPECIALISTAS

NOME DO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_ TEMPO DE EMPRESA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_\_ HORÁRIO: \_\_\_\_\_ TELEFONE: \_\_\_\_\_ EMAIL: \_\_\_\_\_

**1) COMO VOCÊ OBSERVA O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS HOJE EM DIA?**

**2) COMO VOCÊ PERCEBE QUE A ESTRATÉGIA DEFINIDA, NA PRÁTICA INTERFERE NO DIA A DIA DOS COLABORADORES?**

**3) NA SUA OPINIÃO O QUE SUSTENTA UMA ESTRATÉGIA?**

- COMO AS PESSOAS SÃO INCENTIVADAS A SEGUIR A ESTRATÉGIA / COMO ACONTECE? – DAR EXEMPLO

**4) NA SUA OPINIÃO, O QUE É SUSTENTABILIDADE?**

- COMO AS EMPRESAS EM GERAL ENTENDEM SUSTENTABILIDADE?  
- O QUE O MERCADO ENTENDE POR SUSTENTABILIDADE?

**5) QUE MUDANÇAS OCORRIDAS NO MERCADO, EM DIREÇÃO A ESTRATÉGIAS VOLTADAS A SUSTENTABILIDADE O SR. DESTACARIA?**

**6) QUAIS OS PRINCIPAIS RESULTADOS/IMPACTOS QUE UMA ESTRATÉGIA VOLTADA A SUSTENTABILIDADE PODE TRAZER?**

- COMO AS MUDANÇAS INTERFERIRAM NO DIA A DIA? – DAR EXEMPLO  
- QUE PROBLEMAS PODEM OCORRER?  
- QUE BENEFÍCIOS/VANTAGENS/GANHOS/DESAFIOS?  
- QUE RESULTADOS PODEM ACONTECER?  
- COMO OS CLIENTES PERCEBEM ISSO?

**7) LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O MERCADO ATUAL, QUE TENDÊNCIAS ESTRATÉGICAS O SR. DESTACARIA?**

## ANEXO A – LINHA DO TEMPO DA EMPRESA MERCUR S.A.

Fundada em 1924, a Mercur começou sua trajetória com produtos derivados da borracha e é hoje uma das marcas mais tradicionais do Brasil. Nascida em Santa Cruz do Sul (RS), onde atualmente tem duas fábricas, é referência no segmento de material escolar e de escritório, no qual consagrou a imagem de sua borracha estampada com o deus Mercúrio no inconsciente coletivo de várias gerações de estudantes.

Sua história teve início graças às estradas sem asfalto, cheias de pedras, que arrancavam lascas de borracha dos pneus maciços dos carros que circulavam pelas encostas da Serra Geral, Rio Grande do Sul, nos anos 20 do século passado.

Neste cenário, em 11 de junho de 1924, nasceu por intermédio dos irmãos Carlos Gustavo e Jorge Emílio Hoelzel a Hoelzel Irmãos.

Com capital inicial de dez contos de réis, a empresa que tinha três empregados, além dos consertos de pneus, fazia também tecidos impermeabilizados com borracha para diversos fins, como capas de chuva e lençóis para hospitais.

Em 1930, Jorge Emílio Hoelzel foi à Europa para conhecer as inovações em borracha e comprou uma fábrica desativada. Trouxe-a para Santa Cruz do Sul e chegou a ter em sua linha de produção mais de dois mil produtos.



Dois anos depois, a empresa já possuía 40 empregados. Precisou substituir a acanhada oficina para seu primeiro pátio industrial na Rua Cristóvão Colombo, onde funciona, até hoje, com quase 20 mil m<sup>2</sup>. Nesta época, a Hoelzel fazia saltos de sapato de borracha para a nascente indústria calçadista e também começava a produzir borrachas de apagar, uma das marcas registradas da empresa até os dias de hoje. Mangueiras, mangotes, tubos de borracha, tapetes e passadeiras para piso, capachos, seringas, duchas, anéis para vidros de compotas e limpa-tipos para máquina de escrever também faziam parte do portfólio.

Em 1950, a razão social passa a ser Hoelzel S.A. Fábrica de Artefatos de Borracha Mercur. Sete anos depois a empresa dá outro grande passo em sua história entrando na era do plástico, porém sem abandonar a borracha. No final dos anos 50, a quantidade de produtos era tão grande que alguns começavam a se tornar anti-econômicos, o que levou a empresa a rever sua produção e ficar com apenas 11 linhas de produtos. No início dos anos 60, a Mercur diversificou suas atividades. Em 1963, fundou a Plásticos Mercur S/A, instalada no segundo pátio industrial do grupo: Distrito Industrial de Santa Cruz do Sul, área que hoje ocupa mais de 120 mil m<sup>2</sup>.

Em 1971, fundou a Metalplas Artefatos Esportivos Ltda, empresa associada especializada na fabricação de produtos esportivos como raquetes de tênis e de pingue pong.

No final dos anos 80, a empresa chegou a investir em agropecuária, reflorestamento, criação de gado e confecção de roupas profissionais e infantis. Em 1991, uma decisão estratégica funde todas as empresas e surge a Mercur S.A. No ano de 1996, a Mercur foca alguns segmentos e é estruturada em três Unidades de Negócio: Escolar, BodyCare e Revestimentos.

Atualmente, a Mercur concentra seus negócios em quatro unidades diferentes: Stationery (escolar, escritório e artesanato), BodyCare (produtos para esportes, saúde e bem-estar), Revestimentos (pisos para construção civil e soluções customizadas, disponibilizando lençóis de borracha, correias atóxicas e peças técnicas) e Internacional (importação, exportação e gestão internacional). A empresa emprega diretamente cerca de 550 colaboradores e detém um portfólio de mais de 1,5 mil itens que vão de borrachas de apagar, colas e corretivos, a bolsas térmicas, bolas para ginástica, muletas, tintas para artesanato, papéis para decoupage, esteiras para linha de produção industrial e pisos táteis.

Atuando em todo o Brasil por meio de parceiros, a Mercur comercializa seus produtos em mais de 30 países da Ásia, Europa e Américas. Para potencializar ainda mais as exportações, acaba de abrir uma subsidiária nos Estados Unidos com objetivo de expandir seus negócios na região e disseminar ainda mais a marca pelo mundo. É um exemplo de que inovação e tradição podem andar de mãos dadas, já que, mesmo consolidada, apresenta crescimento consistente. Estes mais de 80 anos no mercado de borrachas mostram que a fórmula de apostar na inovação sem abrir mão da tradição tem dado certo. Prova disso é que a Mercur tem registrado crescimento médio de 20% ao ano.

Fonte: Mercur S.A. (2013).