

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

RICARDO VASCONCELOS PIEROZAN

**PROATIVA OU REATIVA – MOTIVAÇÕES E ORIGENS PARA A ADOÇÃO
DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL: O CASO MERCUR**

Porto Alegre

2020

RICARDO VASCONCELOS PIEROZAN

**PROATIVA OU REATIVA – MOTIVAÇÕES E ORIGENS PARA A ADOÇÃO
DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL: O CASO MERCUR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento

Porto Alegre

2020

RESUMO

Aplicar e assimilar a inovação e a sustentabilidade na gestão dos negócios é vital para atingir os principais objetivos – as dimensões ambiental, social e econômica – da sustentabilidade (KORHONEN, 2001). Assim surge o conceito de inovação sustentável, que pode ser entendido como a inovação tecnológica e organizacional relacionada a implementação do desenvolvimento sustentável (PARASCHIV *et al.*, 2012).

A adoção da inovação sustentável por parte das organizações pode ser analisada, entre diversos aspectos, pelas suas motivações e origens. Podemos conceituar e identificar os diferentes tipos de inovação sustentável que existem de acordo com as suas origens e motivações (CHEN; CHANG; WU, 2012) e classificar então a inovação sustentável de uma organização em proativa ou reativa de acordo com predominância de fatores internos ou externos.

O presente trabalho buscou identificar as motivações e origens para a adoção da inovação sustentável por parte da empresa Mercur S.A. e, a partir destas, classificar a sua inovação sustentável como proativa ou reativa. Para que esse objetivo fosse atingido, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de uma entrevista em profundidade com uma das principais lideranças e atual CEO da organização complementada por uma coleta de dados secundários.

Ao analisar o processo de transformação organizacional vivido pela Mercur S.A. é possível perceber que as motivações e origens para adoção da inovação sustentável foram majoritariamente internas: vemos a predominância da liderança ambiental com a transformação sendo estimulada e encorajada pelas lideranças, o desenvolvimento de uma cultura ambiental através de espaços de aprendizagem e construção coletiva de valores, objetivos e direcionamentos sustentáveis e, por fim, a capacidade ambiental da organização ao adaptar sua estrutura e modelo de gestão para desenvolver produtos, mercados e cadeias de valor sustentáveis. Dado a predominância das origens internas, os resultados indicam a inovação sustentável da Mercur como proativa.

Palavras-chave: Inovação sustentável, origens e motivações, proativa, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

To apply and assimilate both innovation and sustainability in business management is vital to achieve the main sustainability goals – the environmental, social and economical dimensions (KORHONEN, 2001). The concept of sustainable innovation is born from this conjunction, and can be understood as the technological and organizational innovation related to the implementation of sustainable development (PARASCHIV et al., 2012).

The adoption of sustainable innovation in companies can be analyzed, among many aspects, due to its motivations and origins. We can define and identify the different types of sustainable innovation according to their origins and motivations (CHEN; CHANG; WU, 2012) and then classify the company's sustainable innovation in proactive or reactive according to the predominance of internal or external factors respectively.

This research aimed to identify the motivations and origins to the adoption of sustainable innovation by company Mercur S.A. and, from there, classify its sustainable innovation in either proactive or reactive. In order to reach that goal, a qualitative research was made through an in-depth interview with one of the main leaders and company's current CEO along with secondary data collection.

Once we analyze the organizational transformation process that Mercur S.A. has been through, it is possible to identify the motivations and origins to the adoption of sustainable innovation as mainly internal: we see the predominance of environmental leadership due to the transformation being stimulated and encouraged intensely by its leaders, the development of an environmental culture through learning spaces and the collective construction of sustainable values, goals and drivers and, at last, the environmental capability shown by the organization as it adapted its structure and management model to develop sustainable products, markets and value chains. Due to the predominance of the internal origins, the results indicate Mercur's sustainable innovation as proactive.

Key-words: Sustainable innovation, origins and motivations, proactive, sustainability, sustainable development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Origens e tipos de inovação sustentável	15
Figura 2: Pilares, macrodesafios e indicadores da Mercur	25
Quadro 1: Direcionamentos e decisões estratégicas	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	7
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2. REVISÃO TEÓRICA.....	11
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	11
2.2 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL.....	12
2.3 MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL	13
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
3.1 COLETA DE DADOS.....	17
3.2 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	18
4. RESULTADOS	19
4.1 A MERCUR	19
4.2 UNIDADES DE NEGÓCIO.....	19
4.3 A VIRADA DE CHAVE.....	20
4.4 OS DESAFIOS.....	27
4.5 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERENCIAL.....	38
APÊNDICE.....	41

1. INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O mundo dos negócios e o ambiente organizacional tem passado por diversas transformações em função dos seus desafios no desenvolvimento da economia global. Recentemente, porém, a discussão acerca do papel das organizações nas esferas social e ambiental aumentaram consideravelmente.

Os impactos dos modelos econômicos vigentes no meio ambiente são cada vez mais visíveis e cientificamente comprovados. O consumo de produtos industrializados e a extração de recursos naturais são as principais causas das agressões ao meio ambiente (SABAPATHY, 2007). Ainda assim, o consumo tem aumentado - em ritmos alarmantes - em função do aumento da população e da elevação de seu poder aquisitivo (ATHAYDE; MATTAR, 2010). De forma complementar, Kinlaw (1997) afirma que o desenvolvimento sustentável é o grande desafio que se mostra ao ser humano no novo milênio, frente a uma realidade que apresenta um intenso crescimento econômico e a concentração de processos produtivos devido à economia de escala; à escassez de recursos naturais e seu uso irracional, à industrialização e modernização; à concentração populacional e à urbanização desordenada, entre tantos outros fatores.

A partir desse complexo e desafiador cenário, autores como Waddock e McIntosh (2009) afirmam que é necessário que exista uma nova relação entre as empresas e a sociedade, isto é, novas formas de olhar para empresa e seu papel na sociedade, tanto nas suas práticas como na educação dos seus gestores, para criar um mundo no qual as pessoas possam viver melhor. O questionamento dessa lógica de consumo, porém, passou a ser questionada desde a metade do século XX, em virtude da crescente conscientização sobre a pobreza, a desigualdade social, os problemas ambientais e a necessidade de mudança para se construir um futuro próspero para a sociedade. Nesse contexto, essas preocupações resultaram no fomento da urgência do conceito de desenvolvimento sustentável nos debates econômicos mundiais (HOPWOOD, MELLOR, O'BRIEN, 2005).

O conceito mais comumente empregado para definir desenvolvimento sustentável, divulgado pelo Relatório *Our Common Future*, trata-o como aquele

que “satisfaz às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades” (WCED, 1987, p. 43). Ainda assim, em função da abrangência e amplitude do conceito, inúmeras considerações e interpretações surgiram a partir dele sem que exista necessariamente um consenso entre os autores que discutem a temática (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Entre as mais difundidas perspectivas, nesse contexto, está a do *triple bottom line* (ELKINGTON, 2001): ao compreender que o desenvolvimento sustentável deve incorporar dimensões sociais, ambientais e econômicas, Elkington introduziu o conceito do *triple bottom line*, também conhecido como tripé da sustentabilidade ou os “três P’s da sustentabilidade” – pessoas (*people*), planeta (*planet*) e lucro (*profit*) (ALVES; JAPPE, 2014).

Para atingir esses objetivos do tripé da sustentabilidade, porém, é crucial aplicar e assimilar a inovação e a sustentabilidade na gestão dos negócios (KORHONEN, 2001). É dessa intersecção que nasce o conceito de inovação sustentável. Bem como a inovação em si, a inovação sustentável é multi e transdisciplinar (FAGERBERG, 2005; SANTOLARIA ET AL., 2011; BOONS & LÜDEKE-FREUND, 2013), o que resulta em uma série de termos relacionados e por muitos considerados sinônimos (DE MARCHI, 2012; DÍAZ-GARCIA; GONZÁLEZ-MORENO; SÁEZ-MARTÍNEZ, 2015), como eco-inovação, inovação ambiental, inovação “verde” e inovação sustentável, sendo esta última a principal expressão utilizada neste trabalho.

A inovação sustentável pode ser definida como “a criação de produtos (bens e serviços), processos, métodos de marketing, estruturas organizacionais e arranjos institucionais novos ou significativamente melhorados, que – com ou sem intenção – levam a melhorias ambientais em comparação com outras alternativas relevantes” (OECD, 2009, p. 2). O conceito, devido a importância do resultado final, é baseado nos efeitos ambientais positivos resultantes da produção e do consumo e não na intenção ambiental por si só (KEMP & PEARSON, 2007; OECD, 2009).

A identificação dos principais fatores e *drivers* para a adoção da inovação sustentável são tema de estudos entre inúmeros pesquisadores atualmente. Em um dos estudos, as origens são identificadas em internas – liderança ambiental, cultura ambiental e capacidade ambiental – e externas – pressão de solicitações

ambientais por investidores e clientes e pressão por regulamentação ambiental (CHEN; CHANG; WU, 2012). Os autores classificam, então, a partir das suas origens, a inovação sustentável em 2 tipos: proativa ou reativa. Como apenas as origens internas podem resultar na inovação sustentável proativa, o estudo sugere que as organizações devem investir seus recursos em cultivar as origens internas mais do que nas origens externas.

O presente trabalho irá analisar o processo de transformação organizacional vivido pela Mercur, empresa familiar do setor de borracha fundada em 1924 e que iniciou, em 2009, um profundo processo de mudanças nos mais diferentes aspectos do negócio, como mercados e área de atuação, propósito e foco do negócio, em busca de se tornar uma empresa mais sustentável. Será feita uma análise das motivações e origens para a adoção da inovação sustentável por parte da empresa para poder classificá-la em proativa ou reativa (CHEN; CHANG; WU, 2012). O estudo, então, busca responder as seguintes perguntas: **Quais foram as motivações e origens que levaram a organização a adotar a inovação sustentável? Qual o tipo de inovação sustentável – proativa ou reativa – que a organização apresenta?**

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho busca auxiliar executivos, gestores e lideranças de empresas tradicionais em seus processos de transformação organizacional, instrumentalizando e preparando-os para liderar mudanças profundas em seus negócios rumo ao desenvolvimento sustentável. O estudo também deve servir para qualificar entusiastas, consultores e facilitadores do desenvolvimento sustentável e da transformação organizacional para que possam potencializar a efetividade de seus trabalhos e processos de mudança em empresas tradicionais. Com a publicação do estudo, seus resultados estarão disponíveis para todos aqueles que quiserem entender melhor as origens e os principais desafios para se conduzir a transformação nas organizações rumo à inovação sustentável para poderem planejar e executar de forma mais efetiva seus processos de mudança.

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção, serão vistos os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar quais foram as motivações e origens que levaram a Mercur a adotar a inovação sustentável em seu negócio.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conceituar e identificar os diferentes tipos de inovação sustentável;
- b) Analisar e descrever o processo de transformação organizacional vivido pela Mercur;
- c) Identificar as motivações e origens da adoção da inovação sustentável por parte da organização;
- d) Classificar a inovação sustentável da organização em proativa ou reativa;

2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica desse trabalho visa fundamentar o estudo e contribuir para a melhor compreensão do objeto de pesquisa a partir da literatura existente sobre o tema, revisando os conceitos que embasam o trabalho a partir das perspectivas de diferentes autores. Essa seção será dividida em 3 macro tópicos: desenvolvimento sustentável, inovação sustentável e motivações para a adoção da inovação sustentável.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito de desenvolvimento sustentável foi oficialmente usado pela primeira vez na Assembléia Geral das Nações Unidas em 1979. Apenas a partir de 1987, porém, após quase mil dias de reuniões entre especialistas convocados pela ONU sob a coordenação de Gro Brundtland, primeira ministra da Noruega, o conceito foi assumido pelos governos e organismos multilaterais e divulgado pelo Relatório *Our Common Future*, também conhecido como Relatório Brundtland:

Sustentável é o desenvolvimento que satisfaz às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. (WCED, 1987, p. 43)

Nos últimos anos, as diferentes definições carregam a noção de que o desenvolvimento sustentável é composto de três dimensões ou pilares, o chamado triple bottom line. A introdução do conceito do triple bottom line ou os “três P’s da sustentabilidade” – pessoas (people), planeta (planet) e lucro (profit) foi feita por John Elkington ao perceber que a sustentabilidade deveria incorporar dimensões sociais, ambientais e econômicas. Para compreender mais a fundo o conceito, podemos buscar entender cada dimensão de forma separada.

A dimensão ecológica, ou ambiental, pode ser dividida em três subdimensões segundo os teóricos. A primeira foca a ciência ambiental, incluindo ecologia, diversidade do hábitat e florestas. A segunda subdimensão foca a qualidade da água e do ar (poluição) e a proteção da saúde humana por meio da redução de contaminação química e de poluição. Já a terceira foca a conservação e a administração de recursos renováveis e não-renováveis e pode

ser chamada de sustentabilidade dos recursos. Essa dimensão estimula as empresas a considerarem o impacto de suas atividades no ambiente e contribuir para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998).

A dimensão econômica inclui não apenas a economia formal, mas também as atividades informais que proveem serviços para indivíduos e grupos e, por consequência, aumentam a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. O lucro é gerado a partir da produção de bens e serviços que satisfazem às necessidades humanas, bem como a partir da criação de fontes de renda para os empresários, empregados e provedores de capital (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998).

A dimensão social, por fim, abrange tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo no que tange às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências. Para ilustrar melhor, podemos citar alguns dos indicadores considerados comuns para diferentes setores de atuação dentro dessa dimensão, como compensação justa, horas de trabalho razoáveis, ambiente de trabalho seguro e saudável, proibição de mão-de-obra infantil e de trabalho forçado, e respeito aos direitos humanos (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998).

2.2 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Aplicar e assimilar a inovação e a sustentabilidade na gestão dos negócios é vital para atingir os principais objetivos – as dimensões ambiental, social e econômica – da sustentabilidade (KORHONEN, 2001). Dessa forma, o conceito de inovação sustentável pode ser visto como a inovação tecnológica e organizacional relacionada a implementação do desenvolvimento sustentável (FAUCHEUX; HUE; NICOLAÏ, 2006; PARASCHIV *et al.*, 2012).

O conceito de inovação sustentável é relativamente recente dentro da academia. Por se tratar de um tema multi e transdisciplinar como o próprio tema da inovação (FAGERBERG, 2005; SANTOLARIA *et al.*, 2011; BOONS & LÜDEKE-FREUND, 2013), existe uma série de diferentes termos relacionados para se referir ao conceito e que muitos consideram sinônimos (DE MARCHI, 2012; DÍAZ-GARCIA; GONZÁLEZ-MORENO; SÁEZ-MARTÍNEZ, 2015), tais

como eco-inovação, inovação ambiental, inovação “verde” e inovação sustentável, sendo esta última a principal expressão utilizada neste trabalho.

Os autores Horbach, Rammer e Rennings (2012, p.119) definem a inovação sustentável como:

Inovações organizacionais, de produtos, processos e marketing que levam a uma redução notável em danos ambientais. Efeitos ambientais positivos podem ser objetivos explícitos ou efeitos colaterais das inovações. Eles podem ocorrer dentro das organizações em si ou através do uso de produtos e serviços por parte dos consumidores.

A inovação sustentável pode ainda ser definida como “a criação de produtos (bens e serviços), processos, métodos de marketing, estruturas organizacionais e arranjos institucionais novos ou significativamente melhorados, que – com ou sem intenção – levam a melhorias ambientais em comparação com outras alternativas relevantes” (OECD, 2009, p. 2). O conceito, devido a importância do resultado final, é baseado nos efeitos ambientais positivos resultantes da produção e do consumo e não na intenção ambiental por si só (KEMP & PEARSON, 2007; OECD, 2009).

2.3 MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

A responsabilidade ambiental para o desenvolvimento de um novo produto é normalmente originada a partir de uma motivação interna da organização combinada a um potencial de ser bem sucedida no mercado e outras forças externas (DANGELICO; PUJARI, 2010). Dessa forma, entender quais os fatores determinantes para a adoção da inovação sustentável é uma questão vital para este trabalho.

Embora não sejam critério para classificar a inovação como inovação sustentável, as intenções, motivações e origens da adoção desta são tema de estudos entre diversos pesquisadores da atualidade. Ao se aprofundar em uma revisão sistemática da literatura para identificar os *drivers* de adoção de inovações ambientais (BOSSLE *et al.*, 2016), é possível identificar que os primeiros trabalhos da área encaravam a adoção de inovações ambientais como uma “ação para cumprir a lei e outras regulamentações” (AZZONE; NOCCI, 1998). Desde então, muitos estudos foram publicados, e a importância das

regulamentações como *drivers* para a adoção da inovação sustentável foi se tornando cada vez mais evidente.

Green, Mcmeekin e Irwin (1994) afirmaram que regulamentação é um dos fatores mais importantes para a adoção da inovação sustentável. Existem três fatores principais impulsionando a inovação sustentável em produtos: i) regulamentações ambientais existentes; ii) antecipação a regulamentações ambientais que podem ser criadas; iii) perspectiva de um mercado crescente de produtos verdes. Para inovação em processos, em adição aos 2 primeiros fatores de produtos, é adicionado mais um: iv) redução de custos através do uso otimizado de materiais. Embora a pressão de grupos ambientalistas possa afetar a vontade das organizações em melhorar a sua imagem, esse fator não foi considerado significativo até então. Em contraponto, pressão interna e colaboração podem ser fatores relevantes (GREEN; MCMEEKIN; IRWIN, 1994).

Azzone e Noci (1998) identificaram três fatores determinantes para uma mudança significativa na estratégia rumo a adoção da inovação sustentável: 1) O papel dos governos (para desenvolver campanhas comerciais e educativas); 2) Regulamentações; 3) A adoção de práticas de certificação ambiental, como a ISSO 14001. Nesse caso, as preocupações gerenciais começaram a ser mencionadas como fator determinante para a inovação sustentável, ganhando maior relevância ao longo dos anos.

Arnold e Hockerts (2011) apresentaram os seguintes fatores no seu *framework* final: a) fatores externos: políticas, fornecedores, consumidores, competidores, ONGs, centros de pesquisa, institutos de financiamento; b) fatores internos: características da firma, competência organizacional/tecnológica, estratégia ambiental, gestão, financiamento, visão empreendedora, orientação a resultados, segmentação, sistema de contabilidade ambiental, agentes de mudança e alta gestão; e c) características tecnológicas: relações do mercado, fluxo de informações, pressões para mudança, setor bancário, cooperação, colaboração, redes, consultoria e independência.

Por fim, o estudo usado como modelo de referência para esse trabalho visa classificar a inovação sustentável em proativa e reativa de acordo com a suas origens (CHEN; CHANG; WU, 2012).

a) Origens internas:

(1) Liderança Ambiental – um processo dinâmico no qual um indivíduo encoraja os demais a contribuir com a execução da gestão e inovação ambiental;

(2) Cultura Ambiental – contexto simbólico de gestão e inovação ambiental no qual as interpretações orientam os comportamentos e processos de significação dos membros;

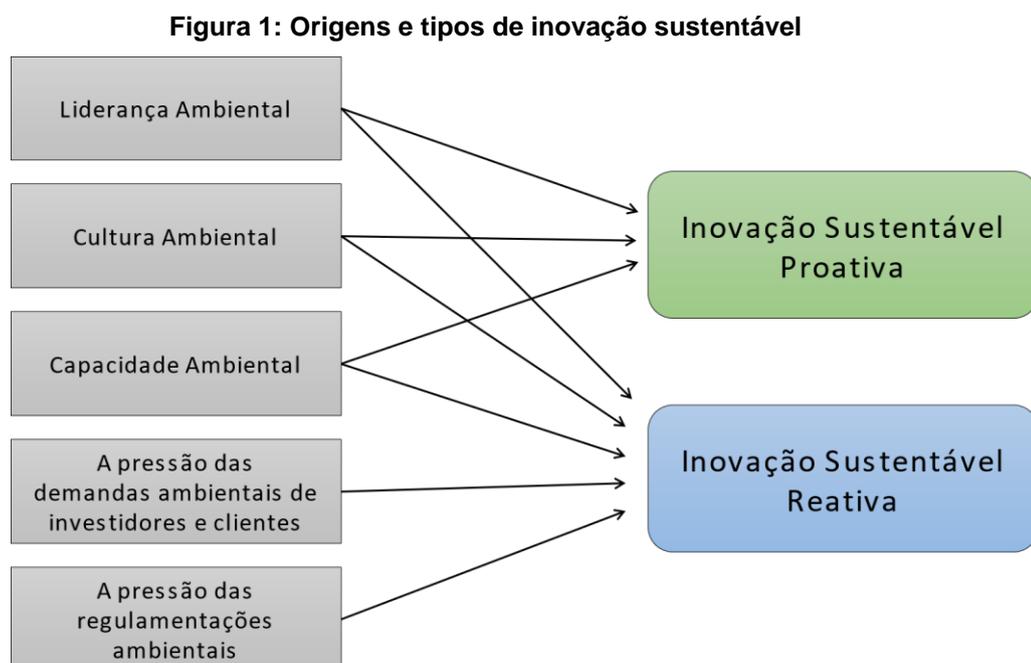
(3) Capacidade Ambiental – habilidades da organização de integrar, coordenar, construir e reconfigurar competências e recursos para cumprir com a gestão ambiental e a inovação sustentável;

b) Origens externas:

(4) A pressão das demandas ambientais de investidores e clientes – demandas ambientais de investidores e clientes para cumprir com os requisitos de restrições a substâncias perigosas, etc.;

(5) A pressão das regulamentações ambientais – requisitos de regulamentações ambientais locais, regionais e internacionais.

Chen, Chang e Wu (2012) verificaram que todas as origens influenciam a inovação sustentável reativa, mas que para a proativa somente alguns fatores são significativamente importantes, como pode ser visto na Figura 1:



Fonte: Adaptado pelo autor de CHEN, CHANG, WU (2012).

Para cumprir os objetivos desse trabalho, iremos inicialmente analisar e descrever o processo de transformação organizacional vivido pela Mercur. A partir da análise dos resultados da pesquisa, buscaremos indícios, sinais e evidências que nos ajudem a identificar as motivações e origens da adoção da inovação sustentável por parte da organização.

Observaremos sinais que reforcem cada uma das recém citadas possíveis origens e motivações da adoção inovação sustentável (CHEN; CHANG; WU, 2012). Acerca das origens internas, quaisquer situações que ilustrem fortes influências e incentivos por parte das lideranças em relação ao restante da organização no processo de adesão à inovação sustentável podem indicar (1) Liderança Ambiental. A presença de elementos simbólicos – tais como missão, visão, valores – e interpretações que orientem os comportamentos e processos de significação dos membros da organização simbolizam a (2) Cultura Ambiental. Evidências que ilustrem as habilidades da organização de integrar, coordenar, construir e reconfigurar competências e recursos em direção à inovação sustentável, como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, mercados, cadeias produtivas e modelos de gestão mais aderentes à sustentabilidade, são podem ser caracterizados como (3) Capacidade Ambiental.

Todos os sinais e relatos de demandas, cobranças e pressão eventualmente sofridos pela organização por parte dos *stakeholders* para tornar-se mais sustentável podem ser considerados fatores de origens externas, sejam elas (4) pressões de demandas ambientais de investidores e clientes ou (5) pressão das regulamentações ambientais para se adequar a legislações e regulamentações locais, regionais, nacionais ou internacionais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atingir os objetivos definidos previamente no trabalho. Inicialmente, é necessário identificar quais informações precisam ser coletadas para se atingir esses objetivos propostos. Para além da fundamentação teórica que possibilitará conceituar e identificar os diferentes tipos de inovação sustentável, é necessário coletar informações que descrevam em profundidade

o processo de transformação organizacional vivido pela Mercur e quais foram as principais motivações e origens para a organização adotar a inovação sustentável como parte da sua estratégia e posicionamento.

Dado esse cenário, optou-se por realizar essa investigação através de uma pesquisa qualitativa. A escolha se dá pelo fato de que a pesquisa qualitativa considera a interpretação, os significados das fontes de informação e o contexto. Ao descrever esse tipo de pesquisa, Silveira e Córdova (2009, p.31) apontam:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

A pesquisa qualitativa se mostra um método adequado para atingir os objetivos do estudo que visam identificar motivações e origens de um fenômeno organizacional, visto que foca na compreensão de aspectos não quantificáveis da realidade, buscando explicar as relações sociais e suas dinâmicas. Sobre os objetos estudados e os objetivos da pesquisa qualitativa, Silveira e Córdova (2009, p. 32) ainda acrescentam:

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

3.1 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista em profundidade com um dos principais gestores e lideranças da organização, atual CEO, abordando todos os temas contidos no trabalho e que são necessários para o atingimento dos seus objetivos. Acerca deste método de coleta, Naresh Malhotra (2019, p. 122) conceitua:

A entrevista em profundidade é uma entrevista semiestruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é estimulado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

Foi elaborado um roteiro semiestruturado para a condução da entrevista em profundidade, garantindo que ela tivesse flexibilidade e ainda assim abordasse os principais aspectos a serem explorados junto à liderança entrevistada: o processo de transformação organizacional da Mercur, inovação sustentável e os principais motivos e origens da adoção desta na organização. A entrevista foi

realizada de forma individual, utilizando o Zoom, o que propiciou um ambiente no qual o entrevistado se sentiu à vontade para compartilhar suas percepções.

Além da entrevista em profundidade, foram levantados também dados secundários de outras fontes (*websites*, informativos publicados pela organização, publicações em mídia em geral, redes sociais e artigos e trabalhos acadêmicos realizados sobre a organização) para ampliar e complementar a coleta de dados primários realizada pela entrevista e enriquecer os resultados do trabalho.

3.2 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para a melhor organização dos dados, a entrevistas foi – com a permissão do entrevistado – gravadas e transcrita em um documento do *Microsoft Word*. A transcrição foi feita a partir dos tópicos e perguntas do roteiro, facilitando assim a análise, interpretação e compreensão dos dados coletados na entrevista para entender o processo de transformação organizacional e enfim, identificar as motivações da adoção da inovação sustentável na Mercur. Ao final desse trabalho, será feita uma classificação da inovação sustentável da organização em proativa ou reativa sob a luz das teorias já mencionadas na revisão teórica.

4. RESULTADOS

O presente capítulo apresentará os resultados coletados durante a entrevista em profundidade com um dos principais líderes e gestores da Mercur, atual Diretor Geral e CEO da companhia Breno Strussmann. O resultado visa descrever e analisar o processo de transformação organizacional vivido pela Mercur e identificar as motivações e origens da adoção da inovação sustentável por parte da companhia.

4.1 A MERCUR

A Mercur é uma organização de muita história e tradição no mercado. Fundada em 11 de junho de 1924 pelos irmãos Carlos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel, em Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Fundada sob o nome de Hoelzel Irmãos, a empresa atuando no setor de borracha, que até hoje é a principal matéria prima eixo de seu negócio.

Atualmente, a empresa é gerida pela terceira geração da família Hoelzel tendo como principal referência Jorge Hoelzel Neto, emprega cerca de 650 colaboradores e teve um faturamento em torno de R\$ 100 milhões nos anos de 2018 e 2019. Ao longo dos seus quase 100 anos de história, a organização foi ampliando a sua atuação e desenvolvendo produtos para diferentes segmentos, como educação, saúde, pisos e peças de borrachas para indústrias.

4.2 UNIDADES DE NEGÓCIO

Quando Breno se juntou à organização, há cerca de 20 anos atrás, ela recém havia passado por uma reestruturação na forma de se organizar. A empresa estava com uma estrutura bastante verticalizada no seu processo de tomada de decisão e atividades (Acionistas, Diretores, Gerentes, Supervisores) e trabalhando através de unidades de negócio, constituídas para aumentar a competitividade.

Para isso, cada unidade de negócio funcionava com independência das demais, todas com objetivos de gerar mais resultados e crescimento, e à medida

em que atingiam seus objetivos e metas, elas ganhavam destaque e, por consequência, mais investimento também. Como consequência, as unidades de negócio passaram a competir entre si e a noção de uma identidade única e um posicionamento claro da marca começou a ser comprometida.

Segundo Breno, cada uma das unidades de negócio passou a construir uma identidade própria, desarticulada das demais. A unidade internacional desenvolvia negócios que começaram a se distanciar da identidade do Brasil, e cada uma das demais unidades passou a ter a sua própria identidade independente, o que não era coerente com o que buscavam as lideranças da organização:

A Mercur sempre teve valores e princípios muito fortes. À medida em que foi caminhando para esse modelo de negócio de Unidades de Negócio, na perspectiva e na sensibilidade dos acionistas da empresa isso começou a não fazer sentido. E isso começou a incomodar os acionistas, porque eles entendiam que o guarda-chuva da marca, os valores e os princípios eram os mesmos e isso que precisava perpetuar, isso que a marca precisava comunicar.

Buscando solucionar esse problema, a empresa iniciou um trabalho de branding e reposicionamento de marca junto à uma agência de comunicação. O projeto conseguiu endereçar alguns dos desafios, porém gerou novas provocações nas lideranças. Com o desenvolvimento do trabalho, as lideranças passaram a sentir que “o ambiente de trabalho já não correspondia com esse posicionamento tão almejado pela Mercur, e isso causou uma insatisfação”.

A partir dessas insatisfações e de uma necessidade de aprofundar o seu processo de transformação para além do trabalho de comunicação e posicionamento, surgiu uma provocação: “Será que uma das maneiras da Mercur entender pelo que ela está passando não seria um olhar para a sustentabilidade!?” E através de sugestão da própria agência de comunicação, a Mercur iniciou um novo projeto de consultoria viria a transformar profundamente a organização.

4.3 A VIRADA DE CHAVE

No ano de 2007, a organização contratou uma consultoria de São Paulo com ênfase em estratégias de negócios sustentáveis. O conhecimento e adoção de práticas conectadas ao tema era bastante incipiente na organização à época

de acordo com Breno: “Nós não entendíamos sobre sustentabilidade, não sabíamos o que era sustentabilidade. Até lá, o nosso negócio era gestão de negócios.” Através da consultoria, o tema foi sendo incorporado aos poucos pela organização.

O trabalho começou com um diagnóstico para identificar qual a aderência da Mercur com alguns parâmetros da sustentabilidade. Segundo Breno, “a diferença é que os parâmetros eram diferentes do triple bottom line. Ia um pouco além disso, não tinha um modelo específico.” Tendo entre as suas referências formações de organizações com Amana-Key e Schumacher College, a consultoria foi trazendo abordagens distintas e até então desconhecidas pelas lideranças da Mercur, que estavam acostumados com treinamentos mais tradicionais de negócios de instituições como a Fundação Getúlio Vargas e a Fundação Dom Cabral.

No ano de 2008, com a entrega do diagnóstico e com as primeiras sugestões de ações práticas da continuidade do projeto acontecendo, a visão de negócios das lideranças já estava se transformando, como lembra Breno:

“(...) esse dar-se conta que a Mercur precisa esse “banho de sustentabilidade”, esse olhar que tem o negócio como consequência. Ele precisava passar primeiro pelo filtro do social, do humano e do ambiental e por consequência chegar no negócio, e não ter o negócio e depois você vai ver o que tu vai fazer com o humano, social e ambiental. Então é uma inversão.”

Conforme a nova visão foi se consolidando entre as lideranças da empresa, novas provocações e perguntas começaram a emergir, como questionamentos acerca do propósito e legado da Mercur: “Se a Mercur acabasse, qual seria seu legado?”. Alguns executivos tinham uma percepção de que o processo de transformação estava lento, segundo Breno, até uma reunião crítica:

Havia uma insatisfação pela cadência, pela velocidade. Até que um dia, em uma das reuniões, um dos acionistas disse “Nós vamos ter que fazer alguma coisa um pouco mais radical” e é isso que chamamos de a virada de chave. O que é era a virada de chave? Era um choque de ruptura com a estrutura que existia, do vertical para uma estrutura horizontal.

Assim, em 2009, a partir de iniciativa das próprias lideranças, a Mercur começou a mudar não somente a maneira de enxergar e realizar o seu próprio trabalho, mas a estrutura organizacional de tomada de decisão. Os cargos e

papéis foram revistos: diretores deixaram de ser diretores, gerentes deixaram de ser gerentes. Os diretores “deixaram de dar respostas para passarem a fazer o papel de facilitadores e fazer perguntas”. As unidades que trabalhavam de forma separada passaram a trabalhar juntas.

Aconteceu uma “ruptura estrutural e arquitetônica que sinalizou esse momento” segundo Breno. As estruturas materiais foram reorganizadas, e os diretores foram de ter uma sala própria individual para “conviver num espaço todos juntos, sem nenhuma parede”. As lideranças assumiram um papel importante em disseminar as transformações pela organização, realizaram um bate-papo com todos os colaboradores para comunicar as mudanças e o comunicado “causou uma grande confusão”. As pessoas entraram em choque ao descobrirem que “ninguém teria mais chefe”, pois não estavam acostumadas a trabalhar daquela forma, evidenciando a necessidade de um processo de transição para se habituar à nova gestão.

A empresa adotou um modelo de gestão horizontal, baseado no diálogo, na colaboração e na construção coletiva. A Mercur passou a se organizar a partir de pequenos colegiados orientados por processos, e não mais por unidades de negócio, com a intenção de proporcionar mais autonomia para todos e uma participação mais ampla nos processos de tomada de decisão. Dessa forma, as decisões não mais eram tomadas por diretores ou gerentes: as pessoas envolvidas em um mesmo processo, mesmo que de unidades de negócio distintas, participavam do colegiado para conversar, analisar e tomar as decisões de forma coletiva.

Breno explica que quando não se conseguia tomar uma decisão por consenso de todos do colegiado, a decisão era tomada por consentimento.

Passamos a dar esse espaço de expressão e manifestação: “Olha, eu posso não concordar com a tua colocação, mas eu tô contigo, vamos lá. Eu só queria deixar claro aqui que meu posicionamento é esse, é diferente, mas considerando o coletivo, eu abduco do meu individual e nós vamos trabalhar pelo coletivo.

O processo de transição e transformação trouxe vários desafios consigo que demandavam amadurecimento e uma mudança cultural profunda, e essa mudança aconteceu catalisada por valorizar um processo educacional e de

aprendizagem dentro da organização como parte fundamental da cultura como destaca Breno:

Passamos por um processo intenso de aprendizagem: não é treinamento, não é capacitação, são espaços de aprendizagem. E isso se deu buscando referências bastante distintas que propiciassem e estimulassem a reflexão.

Esse processo de aprendizagem coletiva e organizacional foi catalisado pelo novo papel que os líderes assumiram, deixando de centralizar as tomadas de decisão e atuando como facilitadores dos processos de diálogo e decisão coletivas que aconteciam dentro da organização, o que indica a Liderança Ambiental como um importante fator nesse processo (CHEN; CHANG; WU, 2012). Ao mesmo tempo, em paralelo, a organização começou a “tomar um banho de espaços de aprendizagem e conhecimentos com instituições sugeridas”, como Instituto Paulo Freire e Instituto Elos, e foi aprofundando seu estudo de referências, conceitos e autores que apoiariam seu processo de transformação, como a Alfabetização Ecológica de Fritjof Capra e os Grupos Operativos de Enrique Pichón-Rivière.

A chamada “virada de chave” foi mais que uma mudança de estrutura hierárquica: ela representou uma transformação no modo de gerir a Mercur, em que o desempenho da empresa passou a ser julgado não apenas pelos ganhos financeiros, mas também pelas práticas realizadas em benefício de toda a sociedade (ALVES; NASCIMENTO, 2016). Ao longo dessa jornada, foi se estabelecendo de forma coletiva quais seriam os direcionadores e direcionamentos da Mercur, para trazer alinhamento estratégico e clareza na visão de futuro, objetivos e nos próximos passos da organização de forma coerente com sua nova visão, como podemos ver nos seus direcionadores (MERCUR, 2020):

Compromisso Institucional

Unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis.

Princípios de Negócio

- i) Valorizamos todas as formas de vida e construímos a nossa atuação com pessoas, independente do papel que representem em suas relações com a empresa.
- ii) Buscamos soluções relevantes e responsáveis com cuidado e simplicidade.
- iii) Respeitamos as diferenças e somos éticos em todos os nossos relacionamentos.
- iv) Conservamos para a posteridade.

Competências Essenciais

- v) Construir junto com as pessoas, trabalhando coletivamente e pensando em soluções sustentáveis, se preocupando com bem do planeta.
- vi) Desenvolver um bom relacionamento com as pessoas, entendendo e respeitando as diferenças de cada um.
- vii) Buscar sempre melhorar e inovar as nossas práticas do dia a dia, dando mais qualidade ao nosso trabalho.

DIRECIONAMENTOS:

- 1) **Insumos não-renováveis**
Priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa.
- 2) **Empresa Carbono Neutro**
Reduzir as emissões de GEE (Gases de Efeito Estufa) e compensar as que não puderem ser evitadas.
- 3) **Substituir Importações**
Substituir importações, valorizando a produção local.
- 4) **Reduzir a diferença entre o menor e o maior salário**
- 5) **Mercados com restrições**
- 6) **Testes com organismos vivos**
Abolir os testes com organismos vivos em quaisquer etapas dos nossos processos produtivos
- 7) **Geração de Ocupação e renda**
Promover condições para construções conjuntas de geração de ocupação e renda nos locais em que estivermos inseridos.

8) Logística Reversa

Implementar ações para atender as premissas da política de logística reversa da Mercur.

9) Aprender para a vida

Além dos direcionadores, foram definidos também macrodesafios a partir de 5 pilares: Ambiental, Econômico, Humano, Social e Sustentação. Cada um dos macrodesafios é medido por KPIs – indicadores chave, conforme mostra figura abaixo.

Figura 2: Pilares, macrodesafios e indicadores da Mercur

PILARES	MACRODESAFIOS	INDICADORES
Ambiental	Regenerar o ecossistema: natureza como sujeito/pessoa	Pegada de carbono
		Insumos renováveis
		Política de Logística Reversa (Mercur)
		Consumo de água
		Autossustentabilidade em energia elétrica
Econômico	Viabilizar a geração de valor e sustentação econômica	Crescimento real
		Rentabilidade (operacional) – RC Contábil
		Representatividade do Custo Fixo
		EBITDA – Geração de Caixa
		Rentabilidade do Patrimônio (operacional)
Humano	Valorizar a vida e suas relações	Testes com organismos vivos
		Percepção da transformação através das aprendizagens vividas (evolução percebida)
		Espaço aberto (pesquisa de clima)
		Número de acidentes/doenças do trabalho, durante o período
		Número de dias perdidos com acidentes /doenças do trabalho, durante o período
Social	Estimular e fortalecer iniciativas locais	Geração de ocupação e renda local
		Representatividade das importações sobre o faturamento
		Aquisição local de materiais e serviços para o local
Sustentação	Qualificar/manter as estruturas	Renovação de produtos/serviços
		Revitalização de infraestruturas prediais e máquinas
		Revitalização/qualificação de sistemas/ferramentas/metodologias
		Reclamações de clientes – atendimento
		Reclamações de clientes/consumidores – produto
		Reclamações de clientes – logística
		Pesquisa de satisfação (cliente, consumidor, parceiro e outros)
		Eficácia em ações corretivas e preventivas
Taxa de absenteísmo /relacionada a doenças		

Fonte: Informativo Casa Mercur Especial (Edição 86)

Tudo isso foi feito através de um processo educacional, a partir das “referências fundadoras”, e de construção coletiva. Como resultado, as pessoas da organização foram gerando novos entendimentos acerca dos objetivos da organização, aumentando o seu alinhamento e tomando decisões de forma colaborativa em direção a objetivos e direcionamentos mais alinhados com a nova visão, o que pode sinalizar a presença da Cultura Ambiental como fator importante catalisador no processo da adoção da inovação sustentável (CHEN; CHANG; WU, 2012).

Para além da definição da visão e dos objetivos do que a organização queria realizar e atingir, Breno reforça também a importância de ter definido, ao longo do processo, o que a organização não estava mais disposta a fazer:

De certa maneira, a gente entendeu o que precisávamos fazer graças aos direcionadores e direcionamentos. Mas ainda existiam umas coisas que nos perguntávamos “isso eu faço ou não faço?” Então tentamos identificar o que não queremos fazer. Nos direcionamentos agora, temos algumas coisas que chamamos de restrições: o que entra em choque com os nossos princípios e os nossos valores. Se isso entra em choque, por que eu vou fazer?

Dessa forma, foram estabelecidas diversas restrições na organização, e a Mercur deixou de realizar negócios e parcerias que pudessem contribuir para potencializar a operações dos seguintes mercados e práticas: tabaco, armamentos, jogos de azar, agrotóxicos, bebidas alcólicas ou que imponham trabalho infantil, trabalho forçado ou maus-tratos aos animais (MERCUR, 2020).

A definição dessas restrições, porém, também trouxe os seus desafios. Fazer uma análise mais completa de valores, era necessário identificar o impacto de cada uma das atitudes e escolhas estratégicas para conseguir se atingir integridade no seu posicionamento nos mais diferentes pilares. “Por que eu faço o que faço? Como é que eu penso o que eu penso? A serviço de que eu estou? Faz sentido isso com relação aos valores da empresa?” A partir dessa análise, optou-se pela restrição de algumas linhas de produtos e investimentos que se mostravam boas alternativas do ponto de vista financeiro, com boas margens e rentabilidades.

Um dos exemplos citados por Breno é o de produtos licenciados para linha de papelaria escolar (materiais escolares com licenciamento de personagens de desenhos, por exemplo), que passou por uma análise profunda a partir dessa lente:

No caso dos licenciados, entendemos que não: eu tô botando licenciado pra vender mais produto, pra empurrar mais produtos, pra que as crianças colecionem o meu produto, mas na realidade elas não precisam do produto que eu tô tentando vender a mais: ela só precisa de uma borrachinha simples pra apagar. Além disso, quando a criança chega na aula com uma mochila, um lápis, uma borracha, uma cola do Looney Tunes ou da Barbie, ela vai pagar 3x mais o preço pelo mesmo desempenho de produto. Então na verdade a organização tá explorando ela e devolvendo royalties que ela nem sabe pra onde vai ser aplicado depois. Além disso, gera o bullying dentro da escola: a criança

que tem vai dizer 'só eu tenho' e gerar uma necessidade de comprar na criança que não tiver condições... Então a Mercur decide que os licenciados, de certa maneira, não contribuem com o processo educacional de aprendizagem da criança.

Assim como no caso dos produtos licenciados, outras estratégias foram revistas e alguns produtos e práticas foram sendo reduzidos, interrompidos e descontinuados: redução de importações, exportações e viagens corporativas para redução da pegada de carbono – e com conseqüente aumento nos investimentos e negócios locais, por exemplo. *Descontinuaram* também, ao longo do período de 1 ano, produtos de margens altas associados a indústria fumageira, como uma correia de borracha para o beneficiamento do fumo de tecnologia exclusiva da Mercur que era vendida e certificada em vários países do mundo.

Breno ressalta que muitas das restrições “exigiram um desapego muito forte, fizeram muitos se incomodarem, saírem insatisfeitos”, e que diretores e gerentes pediram desligamento da organização ao longo do processo. Além disso, frisou também que “não necessariamente conseguimos resgatar o faturamento e as margens que tínhamos antes.” A organização ainda se manteve com uma boa saúde financeira inclusive durante a pandemia, mas mesmo assim lembra que o resultado foi “diferente dos tempos áureos, da época em que só focavam em negócios.” Hoje as lideranças entendem que essa transição é um projeto em andamento, um processo de transformação cultural e organizacional de longo prazo, e que ainda vai levar tempo para “se colher os frutos”.

4.4 OS DESAFIOS

Juntamente com as restrições, o processo de transformação da Mercur trouxe outros desafios. Breno ressalta que os maiores impactos e desafios estavam associados às pessoas: as expectativas, as relações e o entendimento das pessoas, de dentro e fora da organização, acerca das mudanças que estavam acontecendo e dos motivos para tais mudanças.

As pessoas vêm pra organização e almejam uma carreira. então como é que isso se desenvolve? Se desenvolve através do espírito competitivo. Muitas vezes velado, mas é isso o que acontece. Como é que tu vira o *mindset* do competitivo pro colaborativo?

O fato da organização sair de um modelo de hierarquia mais verticalizada e tradicional para um modelo mais horizontal gerou diversos impactos. Por um lado, o processo de tornar o poder mais distribuído e descentralizado levou tempo para ser assimilado por todos. Demorou até que “as pessoas se dessem conta que podiam ter autonomia”, dado que muito colaboradores já estavam acostumados a ter seus gestores lhes dizendo o que deveria ser feito e já se sentiam “confortáveis seguindo ordens”.

Já por outro lado, o processo gerou mais descontentamento em algumas pessoas da organização que já estavam em outro momento de seu ciclo de vida, que estavam há muito tempo na organização ou que desempenhavam papéis de liderança há bastante tempo, como lembra Breno:

Gerou uma frustração pessoal com carreira e desempenho. A questão do comando e controle é uma coisa que tava impregnada nas pessoas. “Agora vai me dizer que eu não posso fazer o que eu acho que tem que fazer? Tenho que sentar com os outros pra conversar, escutar os outros?” A grande dificuldade foi conseguir trabalhar essa cultura, esse consenso.

Um dos grandes desafios, portanto, foi o processo de tomada de consciência das pessoas, individual e coletivamente, acerca da transformação da organização. A própria essência do novo modelo era baseada na horizontalidade, na escuta, no diálogo, na colaboração e na construção coletiva. Por isso, o desafio não deveria ser abordado através de um treinamento técnico, ou de uma forma mais direta e objetiva, como alega Breno:

Como que tu descola disso? Não adianta informação, não adianta treinamento, tem que ter discernimento. Não basta informação: é um processo de tomada de consciência. Tem a tomada de consciência das pessoas, que se dá em tempos diferentes, em profundidades diferentes. Mas também tem a tomada de consciência coletiva. E essa virada na inteligência coletiva, a sensibilidade coletiva, não se dá num timing programado.

Em meio a entrevista, conversando sobre o processo de transformação e analisando em retrospectiva, o entrevistado começa a ressignificar alguns conceitos e perceber que algumas visões e expressões utilizadas por ele e pelas demais lideranças da organização à época já não se aplicam tanto. Durante a conversa, Breno reflete e evolui a sua percepção acerca da chamada “virada de chave”:

A organização é um ser vivo: tem pessoas entrando, pessoas saindo, então tu não consegue dizer assim “ah, virei a chave”. Não, essa é até uma expressão... que tu não vira uma chave: tu tem várias chaves para virar ao mesmo tempo, em um baita prédio, e cada pessoa tem suas chaves. Quando a pessoa entra na empresa, ela tem a chave da sua máquina, de uma porta, do carro... Nunca tinha me dado conta desse exemplo, mas a chave não tá só com o acionista, né? Isso é distribuído.

Esse desafio, portanto, acabava por impactar a todos: desde os acionistas até os clientes, passando por colaboradores, fornecedores e parceiros. As mudanças na estratégia que impactavam diretamente no resultado financeiro – como a decisão de descontinuar linhas de produtos e deixar de atender determinados mercados – passaram a gerar receio em relação ao resultado e saúde financeiros do negócio:

Outra coisa que foi difícil no processo é que a primeira pergunta que faziam, tanto dentro quanto fora da organização, era “Isso vai dar certo?” Não sei se vai dar certo. “Isso vai dar lucro?” Não sei se isso vai dar lucro. “Mas então vocês vão quebrar?” Não sei se nós vamos quebrar. Nós só sabemos que o nosso rumo é esse, isso é o que a gente acredita que a gente tem que fazer. E a gente acredita muito que, por consequência, a gente vai dar lucro, vamos continuar lançando produtos... E essa é uma questão de desapego, que é muito difícil, uma das mais difíceis.

Por não colocar mais a perspectiva econômica acima das demais, a Mercur passou a priorizar seus valores e propósito na tomada de decisão e nas estratégias organizacionais, mesmo que isso significasse tolerar possíveis quedas nos resultados financeiros, desaceleração de crescimento e perda de *market share*. As decisões e iniciativas nesse sentido evidenciam mais ainda a predominância de fatores internos para a adoção da inovação sustentável em relação aos externos (CHEN; CHANG; WU, 2012), visto que a pressão pela adoção de práticas sustentáveis foi exercida mais pela própria Mercur em seus *stakeholders* e cadeia produtiva do que o contrário. A nova postura era de difícil compreensão pelas pessoas e inclusive gerava alguns descontentamentos e desgastes como recorda Breno:

Esse processo todo é muito dolorido. Lidar com o entendimento das pessoas é uma tomada de risco individual, uma tomada de risco do acionista, uma tomada de risco coletiva. Isso deixou um residual com sabor de desgosto pra algumas pessoas. “Vocês tão descontinuando produto? Quando que vão lançar? Pô, eu ganhava uma grana com essa linha de produto, tinha uma margem legal, e agora parou de lançar? Que é isso?” Algumas pessoas entenderam mais tarde. A gente teve encontros com

distribuidores que diziam “Tudo bem, eu entendi o que vocês querem, mas agora vamos conversar sobre ganhar dinheiro?” Mas a Mercur ainda quer ganhar dinheiro, mas queremos ganhar dinheiro de outra maneira.

Além dos desafios relacionados ao relacionamento, comunicação e entendimento dos *stakeholders* acerca do novo posicionamento da Mercur, Breno pontuou também alguns desafios inerentes ao novo processo de tomada de decisão. Enquanto antes as decisões eram tomadas de forma mais linear e centralizada, o novo modelo trazia uma abordagem mais colaborativa e participativa. Por enxergar a organização através de uma visão sistêmica, de interconectividade e interdependência, passou a se envolver cada vez mais pessoas nas decisões, tornando o processo mais complexo, trabalhoso e demorado como lembra Breno:

Se eu e tu tomarmos uma decisão, ela vai ser mais rápida. Mas se nós tomarmos uma decisão e não levarmos em consideração a visão de outra pessoa que vai ser impactada, muito provavelmente a gente vai incorrer em alguma dificuldade lá na frente. Em consideração pro diálogo, a gente precisa considerar todas as partes envolvidas, em qualquer sentido da cadeia. Então a gente vai trazendo mais pessoas pra conversar e decidir junto. Isso tem uma velocidade diferente. Essa foi uma dificuldade e continua sendo até hoje, porque muda a tua cadência e a tua velocidade.

Como o novo modelo foi sendo construído coletivamente durante o processo de transição, os chamados “espaços de aprendizagem” eram peça chave da transformação. As atividades educacionais estavam diretamente conectadas com os processos de tomada de decisão, o que amplificava o desafio em relação ao tempo. Além de lidar com as responsabilidades, atividades e tarefas relacionadas aos seus cargos e funções, os colaboradores eram também continuamente envolvidos e convidados a participar de intensos processos de aprendizagem e longos processos de tomada de decisões coletivas, o que demonstra mais uma vez a presença de fatores que caracterizam uma Cultura Ambiental (CHEN; CHANG; WU, 2012). Breno frisou como essa nova rotina de atribuições impactou os colaboradores:

Isso altera a dinâmica de várias coisas. A gente teve que abusar do tempo que as pessoas tinham para fazer suas atividades pra ter esse banho de aprendizagem nas nossas referências fundadoras. Isso dá muito trabalho, porque exige disponibilidade de tempo, e quando tu vê o tempo passou e tu não conseguiu fazer aquela atividade pertinente à tua expertise, à tua

responsabilidade daquela tua determinada função. Isso também causou atrito em vários momentos, em que as pessoas diziam “Eu não vou mais naquele treinamento, eu tenho que dar conta do que eu tenho que fazer”.

Embora tenham consolidado muitas das transformações iniciadas e propostas desde 2007, é possível perceber que o processo de transformação não se deu por finalizado, e que muitos dos desafios vividos há mais de 10 anos atrás ainda perduram no dia-a-dia da gestão e das decisões estratégicas do negócio.

4.5 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

A partir de todas as transformações, a Mercur passou a trazer o seu propósito para o centro das suas decisões, estratégias e ações. O seu propósito atual, “o mundo de um jeito bom para todo o mundo”, é um pilar central da gestão, que determina e filtra os projetos que serão realizados para manter a coerência da prática da organização aos seus valores. O próprio conceito de inovação, por exemplo, deve ser subordinado ao propósito da organização de acordo com Breno:

Inovação não é inovar por inovar, mas é como tu passa a fazer as coisas de uma maneira diferente. Inovação sustentável é como fazer isso à luz de critérios, valores e um propósito relevante, que tenha essência. Não é gerar mais consumo que vai gerar inovação, não é abraçar a tecnologia exponencial que vai resolver a questão da inovação. Ela repousa sobre a criatividade, repousa sobre a curiosidade, repousa sobre a necessidade. Mas significa que tu vai fazer tudo isso e colocar o teu tempo à disposição da inovação por necessidades que são realmente relevantes para quem eu estou à serviço. A inovação está à serviço do quê? Do seu propósito.

Os processos educacionais de aprendizagem e o contínuo aprofundamento acerca do propósito e dos valores da organização acabaram por desenvolver uma visão crítica na organização e nas suas lideranças acerca do propósito. A frase que hoje simboliza o propósito da Mercur é considerada uma síntese da visão complexa da organização e da sua forma de abordar todos os pilares de forma interconectada como Breno explica:

O propósito é a interconectividade disso tudo. Geralmente a gente enxerga isso em partes, e é difícil tu enxergar o todo e ver as partes, e dentro das partes enxergar o todo. Isso é bastante

complexo. E algumas organizações falam “encontrei meu propósito”. Seu propósito em relação ao quê, ao seu umbigo? Seu propósito é ego ou é eco? Para nós, passa muito por um exercício de valores que são comuns a todos. A gente resumiu em “um mundo de um jeito bom pra todo o mundo”.

Essa visão ecológica e holística acerca do propósito, porém, anda de mãos dadas com uma abordagem mais prática. Breno ressalta que o propósito pode até ser considerado uma utopia, que permanece como um sonho distante, mas que ele também precisa ser vivenciado e manifestado na prática através de ações e projetos.

A gente projeta e simula as atividades dentro de um timing que a gente consegue dar conta. Essa é uma preocupação nossa: não adianta botar num frame bonito, numa moldura e só dizer “isso é o direcionador, isso é direcionamento”. A gente traz pro dia a dia, pro terreno. “O que que eu faço com isso agora?” A Mercur não é só uma utopia: ela é como a gente senta e traduz essa utopia pro nosso dia a dia.

O entrevistado cita alguns exemplos práticos que materializam o propósito e a inovação sustentável nos projetos. Um deles é uma bolsa térmica feita de caroço de açaí. A matéria-prima é proveniente da colheita orgânica de açaí por associações e cooperativas no norte do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, que segundo Breno “colhem o açaí de uma forma muito orgânica, mas esse caroço vai fora, eles não utilizam ele”. Além do aproveitamento do caroço, o tecido de revestimento da bolsa é composto “só de algodão que vem do Nordeste”.

A empresa já contava com 2 produtos com uma finalidade equivalente: uma bolsa térmica de borracha e uma bolsa térmica gel. Essa nova alternativa foi desenvolvida com uma concepção diferente e mais sustentável em toda sua composição e cadeia, a partir da percepção de que “se tu for comprar uma bolsa térmica gel nossa, são oito camadas de plástico, ou seja: um horror.” Atualmente, os 3 produtos são oferecidos pela empresa, pois embora tenham a mesma aplicação, eles “tem matérias primas diferentes, processos diferentes, pegadas diferentes, ciclos de vida diferentes”. A intenção é observar os resultados e os impactos para futuramente poder tirar de linha produtos que não façam mais sentido, mantendo apenas produtos alinhados com o propósito.

Outro material que a Mercur visa reduzir a utilização é o alumínio, matéria-prima das muletas, bengalas e andadores. Na busca por utilizar materiais mais

renováveis, Breno conta que foi realizado um concurso, envolvendo equipes da UFRGS, que iniciou um projeto para criar uma alternativa feita de bambu, que acabou não se concretizando por não se adequar ao timing e ao investimento. O que conseguiram, porém, foi reduzir a quantidade de alumínio aplicado como conta Breno:

Nós contratamos o laboratório do IBTeC e o laboratório da UFRGS pra fazer uma reengenharia junto com um outro estúdio de design, e já lançamos no mercado uma muleta nova, canadense, com uma redução de material (alumínio) de 30%, com outro design e outras aplicações.

Além dos exemplos de projetos citados pelo entrevistado, outras decisões estratégicas foram sendo tomadas a partir das discussões para se adequarem aos novos valores e às novas propostas e direcionamentos da empresa conforme demonstrado na figura abaixo (ALVES; NASCIMENTO, 2016).

Quadro 1: Direcionamentos e decisões estratégicas

Direcionamentos	Decisões estratégicas
Insumos não renováveis	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução da borracha natural no processo produtivo; • Reaproveitamento de resíduos no próprio processo produtivo; • Construção de cisternas para reaproveitamento da água; • Compra de energia elétrica no Mercado Livre de Energia.
Empresa carbono neutro	<ul style="list-style-type: none"> • Inventário de emissões de gases do efeito estufa para todos os escopos; • Compensação das emissões de gases do efeito estufa com a plantação de árvores nativas em áreas de conservação; • Retirada de todos os produtos licenciados do portfólio do segmento de Educação; • Encerramento das atividades de uma unidade subsidiária localizada nos Estados Unidos; • Cancelamento da participação com estandes em feiras de negócios.
Substituição de importações	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição de fornecedores da China para empresas localizadas no Brasil e na Argentina; • Retirada de produtos do portfólio oferecido.
Ocupação e renda	<ul style="list-style-type: none"> • Permanência das instalações na cidade de Santa Cruz do Sul; • Projeto com seringueiros da Amazônia para fornecimento de borracha; • Projeto com agricultores locais para distribuição de alimentos orgânicos para os restaurantes da empresa; • Projeto para primeiro emprego de jovens em vulnerabilidade social; • Projeto com cooperativa mista de fumicultores, que visa ao desenvolvimento de fornecedores locais para o óleo de mamona na região de Santa Cruz do Sul; • Parceria com cooperativa de catadores de resíduos sólidos de Santa Cruz do Sul, para o descarte correto de resíduos recicláveis.
Diferença entre menor e maior salário	<ul style="list-style-type: none"> • Nova base de cálculo para reajustes salariais; • Nova base de cálculo para distribuição de lucros entre os

	colaboradores da empresa; • Redução da carga horária de trabalho para 40 horas semanais, aumentando o valor da hora trabalhada de cada colaborador.
Mercado com Restrições	• Controle de fornecedores em prol de boas práticas de trabalho; • Cancelamento da produção de esteiras de borracha atóxica para a indústria do fumo.

Fonte: ALVES; NASCIMENTO, 2016.

As decisões estratégicas, projetos e práticas citados acima ilustram a mobilização, integração, coordenação, construção e reconfiguração de competências e recursos por parte da organização em direção à inovação sustentável para o desenvolvimento de novos produtos, mercados, cadeias produtivas e modelos de gestão mais aderentes à sustentabilidade, o que pode ser caracterizado como uma demonstração de Capacidade Ambiental por parte da Mercur (CHEN; CHANG; WU, 2012).

Embora avance a passos largos, Breno reconhece que a organização ainda tenha um longo caminho a percorrer até se tornar integralmente coerente em seu propósito, práticas e processos. Ele alega, a partir de um olhar sistêmico, que uma mudança mais profunda e significativa – como a utilização de matérias-primas exclusivamente renováveis, por exemplo – é possível “somente quando toda a indústria mudar”. Ainda assim, entende que é possível repensar e reduzir o impacto ambiental da sua produção desde já, adotando pequenos passos em direção a esse objetivo:

A gente entende que o nosso telhado é de vidro, ele é fininho. Nós utilizamos muito plástico ainda, alumínio... As mudanças são graduais e constantes. O olhar de futuro é poder dar conta e poder bancar esses nossos desafios. Poder “zerar” isso, pelo menos para o nosso momento, para o nosso horizonte, aonde a gente quer chegar.

Apesar de adotar práticas alinhadas à inovação sustentável, a Mercur evita rótulos. Breno gosta de dizer que a Mercur é “uma outra parada, não representa nenhuma causa, não faz parte de um grupo: ela só quer, só precisa ser”. A organização, que ganha um caráter de entidade com vida e identidade própria, evita levantar bandeiras, se associar a causas, grupos empresariais, times de futebol, grupos políticos... O entrevistado alega que a organização “dialoga, mas se resguarda, se respeita”, e que sequer gostam de ser enxergados como um case de sucesso, pois prezam pelo direito de preservar a própria identidade:

Pra nós, não existe a ideia ser ativista de alguma questão e nem imagino que vá existir, embora o mercado esteja exigindo hoje das marcas e das empresas um posicionamento: “Você tá ou não está com a gente? Qual é a sua?”. Como a Mercur é outra parada, ela vai assumir um jeito bem diferente, porque ela acha que isso tem que emergir na organização, ela não pode ser algo que uma legislação vai obrigar a fazer. A gente respeita e vai fazer se for uma legislação, mas nós queremos que isso parta de dentro das pessoas.

Acima de qualquer pressão externa por parte do mercado, sociedade civil, legislação ou órgãos reguladores, a identidade singular da Mercur se constitui de dentro pra fora: a partir das crenças, visões e valores individuais dos colaboradores e acionistas. Uma organização fortemente ancorada na sua cultura organizacional de diálogo, colaboração, construção coletiva, aprendizagem, propósito e sustentabilidade, o que mais uma vez demonstra e destaca fatores internos para a adoção da inovação sustentável, especialmente a Liderança Ambiental e a Cultura Ambiental (CHEN; CHANG; WU, 2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na revisão teórica desse trabalho, pudemos entender melhor sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável e inovação sustentável a partir do olhar de diferentes autores. Assim, pudemos então conceituar e identificar os diferentes tipos de inovação sustentável que existem de acordo com as suas origens e motivações (CHEN; CHANG; WU, 2012) e classificar então a inovação sustentável de uma organização em proativa ou reativa de acordo com predominância de fatores internos ou externos.

Depois, pudemos analisar o processo de transformação organizacional vivido pela Mercur S.A. e descrevê-lo a partir dos dados coletados tanto na entrevista em profundidade com uma de suas principais lideranças quanto em dados secundários coletados de fontes complementares.

A partir dessa análise do processo de transformação organizacional da Mercur, foi possível perceber que as motivações e origens para adoção da inovação sustentável foram majoritariamente internas. Podemos identificar destacadamente a predominância da liderança ambiental, visto que foi a partir de processos de reflexão e tomada de consciência das lideranças acerca do propósito da organização e da sua conexão com sustentabilidade que o restante da organização foi sendo estimulado e encorajado a se transformar. A partir da construção de espaços de aprendizagem e um modelo de gestão mais horizontal, centrado no diálogo e na construção coletiva em torno do seu propósito renovado, é possível perceber também o desenvolvimento da Cultura Ambiental. Por fim, a organização também demonstrou a Capacidade Ambiental de adaptar sua estrutura, modelo de gestão, processos, produtos e cadeia produtiva afim de se reconfigurar na prática como uma organização mais sustentável.

Conforme explicitado inclusive pelo entrevistado, os fatores externos foram pouco relevantes, visto que não houve uma pressão significativa de clientes, investidores e fornecedores por demandas ambientais – pelo contrário, alguns custaram a se acostumar com a nova realidade e foram pressionados a aderir práticas sustentáveis pela própria organização – e que a legislação e as regulamentações também não geram uma preocupação ou necessidade de adaptação significativa por parte da organização.

Dessa forma, dado a predominância das origens internas para adoção da inovação sustentável por parte da organização e a baixa presença de origens e fatores externos (CHEN; CHANG; WU, 2012), os resultados indicam para a classificação da inovação sustentável da Mercur como proativa.

REFERENCIAL

ALVES, A. P. F.; JAPPE, M. L. M. A Sustentabilidade Da Sustentabilidade: a sustentabilidade no paradigma complexo. **Anais...** 3º Fórum Internacional Ecoinnovar. Santa Maria, setembro, 2014.

ALVES, A. P. F.; NASCIMENTO, L. F. M. Proatividade de práticas sustentáveis: uma análise das práticas da empresa Mercur S.A. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, p. 25-42, 2016.

ARNOLD, M. G.; HOCKERTS, K. The greening dutchman: Philips' process of green flagging to drive sustainable innovations. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 6, p. 394-407, 2011.

ATHAYDE, E.; MATTAR H. Apresentação da edição brasileira do Estado do Mundo. In: WORLDWATCH INSTITUTE. **Estado do Mundo, 2010**: estado do consumo e o consumo sustentável. Salvador: Uma Ed., 2010.

AZZONE, G.; NOCI, G. Seeing ecology and "green" innovations as a source of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 11, n. 2, p. 94-111, 1998.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, n. 9, p. 19, 2013.

BOSSLE, M. B.; DE BARCELLOS, M. D.; VIEIRA, L. M.; SAUVÉE, L.; The drivers for adoption of eco-innovation. **Journal of Cleaner Production**, v. 113, p. 862-872, 2016.

CHEN, Y. S.; CHANG, C. H.; WU, F. S. Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations. **Management Decision**, v. 50, n. 3, p. 368-398, 2012.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração (FEA-USP)**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out/dez, 2008.

DANGELICO, R. M.; PUJARI, D.; Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 3, p. 471-486, 2010.

DE MARCHI, V. Environmental innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms. **Research Policy**, v. 41, n. 3, p. 614-623, 2012.

DÍAZ-GARCÍA, C.; GONZÁLEZ-MORENO, Á.; SÁEZ-MARTÍNEZ, F. J. Eco-innovation: insights from a literature review. **Innovation**, v. 17, n. 1, p. 6-23, 2015.

- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FAGERBERG, J. **Innovation: A Guide to the Literature**. In: Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson, R. (Org.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, p. 1-27, 2005.
- FAUCHEUX, S.; HUE, C.; NICOLAÏ, I.; L'éco-innovation: une opportunité pour l'avenir du développement durable. Quelques éléments de bilan et de prospective aux niveaux européen et international. **Les Ateliers de L'Ethique**, v.1 , n. 2, p. 41-56, 2006.
- GREEN, K.; MCMEEKIN, A.; IRWIN, A. Technological trajectories and R&D for environmental innovation in UK firms. **Futures**, v. 26, n. 10, p. 1047-1059, 1994.
- GROOT, I. de. **Measurement of sustainability in coffee and cocoa**. Utrecht: Institute for Sustainable Commodities (ISCOM), 2002.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development**, v. 13, p. 38-52, 2005.
- HORBACH, J.; RAMMER, C.; RENNINGS, K.; Determinants of eco-innovations by type of environmental impact – The role of regulatory push/pull, technology push and Market pull. **Ecological Economics**, v. 78, p. 112-122, 2012.
- KEMP, R.; PEARSON, P. Final report MEI Project about measuring eco-innovation. **UM Merit, Maastricht**, v. 10, 2007.
- KINLAW, Dennis C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. Tradução de Lenke Peres Alves de Araújo. São Paulo: Makron Books, 1997.
- KORHONEN, J. Four ecosystem principles for an industrial ecosystem. **Journal of Cleaner Production**, v. 9, n. 3, p. 253-259, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MERCUR S. A. Disponível em <<http://www.mercur.com.br/>>. Acesso em: 07 Nov. 2020.
- MERCUR S.A. **Informativo Casa Mercur Especial (Edição 86)**. Issuu. Disponível em: <<https://issuu.com/mercursa/docs/casamercur86>>. Acesso em: 07 Nov. 2020.
- OECD. Sustainable manufacturing and eco-innovation: towards a Green economy. **Policy Brief June 2009**. Retrieved 20 November 2010 from <http://www.oecd.org/sti/42944011.pdf>. 2009.

PARASCHIV, D. M.; NEMOIANU, E. L.; LANGĂ, C. A.; & SZABÓ, T.; Eco-innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability. **Amfiteatru Economic**, v. 14, n. 32, p. 404-419, 2012.

SABAPATHY, J. **Sustainable Consumption and Production: a business primer**. University of Cambridge: Programme for industry. 2007.

SANTOLARIA, M.; OLIVER-SOLÀ, J.; GASOL, C. M.; MORALES-PINZÓN, T.; RIERADEVALL, J. Eco-design in innovation driven companies: perception, predictions and the main drivers of integration. The Spanish example. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 12, p. 1315-1323, 2011.

SILVEIRA, D.T.; CÓRDOVA, F.P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, p. 31-41, 2009.

SPANGENBERG, J.H.; BONNIOT, O. **Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability**. Paper n.81. Wuppertal: Wuppertal Institute, p. 34, 1998.

WADDOCK, S.; McINTOSH, M. Beyond corporate responsibility: implications for management development. **Business and Society Review**, v. 113, n. 3, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista Semiestruturado

Introdução

- a) Há quanto tempo você trabalha na Mercur?
- b) Qual é o seu papel atualmente na empresa?
- c) Como você descreveria brevemente a Mercur hoje?

Sobre a Transformação da Mercur

- d) Quando iniciou o processo de transformação vigente na Mercur?
- e) Quais as motivações que levaram a Mercur a iniciar este processo de transformação?
- f) Como foi a aceitação da proposta de mudança pelos stakeholders (colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, parceiros...)?
- g) Quais foram os maiores desafios enfrentados para iniciar e durante o processo de mudança?
- h) Quanto tempo foi necessário para consolidar o processo de mudança?
- i) Como você avalia os resultados obtidos? Foram dentro do esperado, além ou aquém do previsto?
- j) Qual é o propósito da Mercur hoje e onde ela quer chegar?

Inovação Sustentável

- k) Qual o seu entendimento de inovação sustentável?
- l) A Mercur adota inovações sustentáveis? Poderia dar alguns exemplos? Elas iniciaram por iniciativa da Mercur ou por demanda do mercado?
- m) Em caso positivo, como estas inovações sustentáveis se relacionam com o propósito e com as estratégias da Mercur?
- n) O que a Mercur pretende fazer para se tornar ainda mais sustentável?

APÊNDICE 2 – Direcionamentos, iniciativas e projetos da Mercur

Insumos não-renováveis

Priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa.

Sabemos que a atuação de qualquer empreendimento humano gera impactos no entorno. E quando falamos na apropriação da natureza como recurso, esse impacto pode, em maior ou menor escala, afetar as condições do mundo em que vivemos.

Desde 2009, monitoramos um indicador que considera todos os insumos (materiais) utilizados em nosso processo produtivo, considerando o peso de cada item recebido dos nossos fornecedores.

Os itens são classificados em faixas distintas (mais renovável até menos renovável) para que possamos acompanhar a sua representatividade sobre os principais insumos adquiridos, em peso, a cada ano. Desta forma, podemos planejar e conduzir a evolução dos nossos esforços na busca por recursos mais renováveis ao longo dos anos.

Quando desenvolvemos produtos novos ou fazemos melhorias nos já existentes, consideramos a possibilidade de substituir os insumos não-renováveis ou parte deles por insumos renováveis. Mas nem sempre é possível substituir e, neste caso, nos desafiamos a reduzir a quantidade de material usado no produto.

Alguns exemplos:

- Substituição da Parafina (*) por Cera Vegetal no Giz de Cera. A parafina é um derivado do petróleo, que leva milhões de anos para se formar. Modificamos a composição do produto de: 40% renovável para 80% renovável.
- Borracha Lado B, que foi desenvolvida a partir da substituição de cargas minerais por cinza da casca de arroz, queimada para a geração de energia. Envolvemos diversas organizações ambientalistas e educacionais nos achados que fomos fazendo nesse percurso para que nos ajudassem a olhar para as soluções encontradas, com a profundidade adequada. Saiba mais em: www.mercur.com.br/ladob
- Mobilização CO-labora, um projeto com o objetivo de desenvolver muletas considerando novas alternativas de design e matérias-primas, com menor

impacto humanosocioambiental, custo acessível e viabilidade de fabricação com ou sem escala. Focado principalmente na redução do uso de alumínio.

- Redução do tamanho dos fechos aderentes (velcros) em vários produtos da Saúde, para reduzir o consumo de insumos não-renováveis
- Substituição de várias embalagens plásticas por embalagens de papelão.
- Otimização de embalagens, buscando redução de tamanhos ou melhor aproveitamento, para minimizar o consumo de materiais, sem prejudicar a proteção necessária ao produto.
- Foco na redução do consumo de materiais, sem prejudicar a função, durabilidade e segurança do produto.

Empresa Carbono Neutro

Reduzir as emissões de GEE (Gases de Efeito Estufa) e compensar as que não puderem ser evitadas.

As emissões de CO₂ (Dióxido de Carbono) estão presentes em quase todas as atividades da vida humana e acontecem principalmente pelo uso intensivo de combustíveis fósseis: petróleo, carvão e gás natural. Estas emissões, são as causadoras do efeito estufa, fenômeno natural, necessário para manter a temperatura média do planeta, próxima a 15°C. O problema, é que estas emissões estão acontecendo em níveis elevados, aumentando a temperatura média no planeta, gerando sérios desequilíbrios climáticos.

Este processo é um dos responsáveis pelo aquecimento global e ameaça a biodiversidade das espécies, inclusive, a espécie humana. As consequências são as mudanças climáticas, caracterizadas por secas, enchentes, vendavais, derretimento de geleiras, aumento no nível dos oceanos e outros fenômenos, com intensidades mais extremas, mais frequentes e menos previsíveis, ameaçando a vida na Terra.

Na Mercur, fazemos o inventário de emissões de GEE desde 2009, primeiro, mapeando todas as fontes emissoras e a quantidade que cada uma destas fontes emite de CO₂. Após, buscamos a redução das emissões através da modificação de processos, com conversas sobre o tema com clientes e fornecedores, alterando modais de transportes, tanto na entrada de matérias

primas quanto no envio dos produtos ao mercado, diminuindo viagens aéreas, incentivando caronas e o transporte coletivo, entre outras melhorias.

Além do inventário e das ações de redução das emissões, compensamos o que não pôde ser reduzido. Fazemos isso plantando árvores nativas, de acordo com o bioma, em áreas disponíveis para este fim. Para a compensação de cada tCO₂e * (tonelada de CO₂ equivalentes) são plantadas 6,3 árvores. Vale destacar que alguns de nossos fornecedores, principalmente de transporte rodoviário, fazem a compensação relativa ao que transportam para a empresa. A execução das três etapas, inventário, redução e compensação, tornam a Mercur uma empresa Carbono Neutro.

Indicador / Ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Emissões de GEE – tCO₂e	3.158	2.566	2.518	2.623	2.678	2.103	1.800	1.683	1.648	1.352

Importações

Substituir importações, valorizando a produção local.

Este Direcionamento busca a valorização e incentivo da produção e economia local, proporcionando a geração de empregos, educação qualificação de trabalhadores locais, criação de novas ocupações e de inovação em produtos e serviços, que agregam valor à cadeia produtiva local, até mesmo pela possibilidade de ofertar produtos com maior valor agregado, o que aumenta a riqueza da região e, se houver relações produtivas mais justas, impulsiona a redistribuição de riquezas e a redução de desigualdades sociais.

Comprar localmente tem impactos importantes em questões ambientais, notadamente na redução de emissões de gases de efeito estufa. Possibilita ainda a qualificação deste entorno pelas relações que se dão, pelas conversas significativas, pela identificação de oportunidades de “criar e fazer com”, gerando o protagonismo de todos os atores locais na formulação de soluções adequadas para cada local.

A redução das importações também tem consequências na diminuição da pegada de carbono ao prevenir deslocamentos.

Os indicadores comparativos nos período de 2016 / 2017, apontam um queda em 32% nas importações e aumento em 6% nas compras do mercado interno.

Redução da diferença entre o menor e o maior salário

Considerando que a distribuição desigual de renda é um dos grandes geradores de desigualdade social, a Mercur adotou, em 2010, o Direcionamento que visa reduzir, gradativamente, a diferença existente entre os extremos níveis salariais da organização (menor x maior salário). Para reduzir esta diferença, vem aplicando, anualmente, percentuais de reajuste conforme os valores das faixas salariais, ou seja, quem recebe o salário até o valor estipulado como “ponto de corte” (com base no DIEESE) ganha um percentual maior de reajuste, e quem recebe um salário nominal maior do que este “ponto de corte” recebe um reajuste um pouco menor. Aos poucos, isto aproxima os valores extremos de salários.

A partir de 2013, a Mercur passou a olhar também alguns benefícios relacionados a educação e saúde à luz deste Direcionamento. Concedidos em forma de reembolso, também passaram a ser realizados com percentuais diferentes, ou seja, quem recebe um salário até o valor estipulado como “ponto de corte” ganha um percentual maior de reembolso e quem recebe um salário maior do que este “ponto de corte” recebe um valor menor de reembolso, visando beneficiar as pessoas que possuem menor salário.

Este direcionamento também norteou a construção coletiva da revisão do Programa de Participação dos Resultados da Mercur/PROMEPAR, o qual, a partir de 2018, passa a ser distribuído em partes iguais para todos os colaboradores, independente do salário que recebe na organização, o que contribui com a aproximação, ainda maior, na remuneração total dos colaboradores.

Mercados com restrições

A Mercur não realizará negócios e parcerias que contribuam para potencializar as operações dos seguintes mercados e práticas: tabaco, armamentos, jogos de azar, agrotóxicos, bebidas alcólicas ou que imponham

trabalho infantil, trabalho forçado ou maus-tratos aos animais. Acreditamos que esses mercados e práticas não promovem a valorização da vida.

Testes com organismos vivos

Milhares de animais são utilizados em pesquisas em todo o mundo, especialmente ratos e espécies de pequeno porte. Ao produzirmos ou utilizarmos produtos cujo desenvolvimento demande testes com animais, nos tornamos corresponsáveis por um sistema que prejudica estas formas de vida.

Embora saibamos que estes testes possibilitam identificar fatores de risco, prevenindo danos à saúde dos seres humanos, também acreditamos na evolução científica e no diálogo como potenciais alternativas para evoluções nesta esfera.

Discussões amplas e profundas sobre o tema e uma dedicação para o desenvolvimento de novas alternativas tecnológicas, podem ressignificar o cenário atual substituindo métodos usuais por métodos alternativos.

Na Mercur, valorizamos todas as formas de vida. Embora nós, seres humanos, sejamos reconhecidos como a espécie mais evoluída a ocupar este planeta, nenhum ser vivo é mais importante do que outro na composição e manutenção do ecossistema no qual estamos inseridos.

Em função disso, em consonância com nosso propósito organizacional, direcionadores e direcionamentos estratégicos, estamos trabalhando para abolir os testes com organismos vivos em quaisquer etapas dos nossos processos produtivos, optando por métodos alternativos à experimentação animal (quando disponíveis), salvo em situações em que a legislação vigente não permitir tal prática.

Ocupação e renda

Promover condições para construções conjuntas de geração de ocupação e renda nos locais em que estivermos inseridos.

Consideramos que cada cidadão deva ter acesso/direito à ocupação e renda. No entanto, essa não pode ser uma tarefa só de Governo, hoje com cada vez menos condições de realizá-la.

Acreditamos que, tanto quanto outros atores sociais, temos um papel diante desse desafio gigantesco: o de procurar gerar, por meio de nossa

atuação, de estratégias e planos, ocupação significativa de que as pessoas possam se orgulhar – e renda compatível. O quanto for possível. Acreditamos que as empresas são corresponsáveis pela prosperidade social e agimos de acordo.

Exemplos:

- Redução da carga horária com impacto na manutenção dos níveis de emprego.
- Incentivo ao desenvolvimento local e aos pequenos produtores ligados à agroindústrias locais, com a aquisição de produtos orgânicos e substituição gradual na alimentação nas fábricas.
- Criação de indicador de desempenho de Compras Locais, privilegiando as economias do entorno (cidades, estado outros estados brasileiros).
- Fortalecimento, ano sobre ano, do Projeto Pescar (contribuição educacional no contra-turno para adolescentes em situações de vulnerabilidade social).
- Estímulo a feiras internas (venda de alimentos pelos colaboradores para os colaboradores).
- Parceria com a Coomcat (Cooperativa de Catadores de Santa Cruz do Sul) através da doação de resíduos recicláveis. Em troca eles nos proporcionam as visitas do plano de educação.
- Proporcionamos espaços e educacionais destinados a conversar sobre questões de ocupação e renda, de modo a estimular que as pessoas estejam preparadas para os desafios e busquem alternativas para ampliar sua ocupação e renda caso achem necessário. Exemplos de espaços: Oficinas de Descobertas, Nossa empresa, Plano de Educação, Colabora, Banco de Ajudas, Eu na Mercur, etc.
- O desenvolvimento do produto Bolsa Térmica Natural, lançado em agosto de 2019, considerou pequenos produtores e cooperativas e por isso elegeu matérias-primas de fornecedores que tem um alto senso de responsabilidade com o meio ambiente e com as pessoas, traduzido em impacto social. São eles a Cooperativa Justa Trama e a Econativa.

Logística Reversa

Implementar ações para atender as premissas da política de logística reversa da Mercur.

A Logística Reversa, no cotidiano da Mercur, é um tema essencial, para além do cumprimento das obrigações legais, estando diretamente ligado a sua responsabilidade socioambiental e ao cuidado em relação aos impactos provenientes da sua atuação.

Está prevista na legislação (Lei Federal 12.305/2010) e é caracterizada pelo conjunto de ações destinadas a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos à cadeia produtiva ou a outra destinação final ambientalmente adequada.

A empresa estabeleceu uma política de Logística Reversa composta por nove premissas, que visa desenvolver ações considerando desde a concepção de seus produtos, serviços e embalagens até o descarte final dos mesmos, envolvendo ainda o relacionamento com fornecedores, clientes e outros segmentos da sociedade. Além disso, busca minimizar a extração de recursos naturais, incentivar o reuso e a reciclagem, incluir as cooperativas de catadores na cadeia e estimular o diálogo com os públicos envolvidos, instigando a reflexão sobre os impactos do consumo humano.

Política de Logística Reversa da Mercur:

Foco: *CONCEPÇÃO DO PRODUTO/PROCESSO*

- a) priorização da aquisição de insumos, produtos, embalagens e outros materiais de fontes renováveis e/ou recicladas e com menor agressividade ao meio ambiente;
- b) desenvolvimento de produtos com maior vida útil, de acordo com a finalidade a que se destina;
- c) priorização de desenvolvimento de embalagens e produtos monocomponentes ou que possibilitem a separação das partes que o compõem para permitir o reuso ou a reciclagem;
- d) adequação do dimensionamento de produtos e embalagens de acordo com a finalidade a que se destina, para evitar desperdícios;

e) redução da geração de resíduos e aparas em todos os processos, e desenvolvimento de alternativas para reuso ou reciclagem;

Foco: *INFORMAÇÃO*

f) disponibilização de informações para o correto descarte do produto e embalagens ao consumidor;

Foco: *PARCERIAS, RELACIONAMENTOS E ENGAJAMENTOS*

g) priorização do desenvolvimento local de parcerias com empresas, cooperativas ou outras formas de associação, para dar destino correto aos materiais, reusando, reciclando ou destinando de forma ambientalmente adequada;

h) desenvolvimento de campanhas e diálogos junto aos consumidores, clientes, fornecedores e colaboradores para disseminar informações e ampliar o conhecimento sobre logística reversa e responsabilidade compartilhada;

Foco: *PÓS CONSUMO*

i) desenvolvimento de sistemas para destinação ambientalmente adequada aos produtos comercializados e suas embalagens.

Aprender para a vida

Acreditamos que para construir coletivamente um mundo melhor, a educação é fundamental, e é nesse contexto que existem as experiências de aprendizagem, nas quais o propósito é promover e convidar à reflexão, o autoconhecimento e a evolução das pessoas. Estas experiências são encontros e iniciativas voltadas à aprendizagem para a vida, buscando estimular o pensar, o sentir, o agir, na relação de cuidado com o eu, o outro e o mundo.

Borracha Nativa

Desde 2010 trabalhamos com o projeto Borracha Nativa que cuida da extração da nossa principal matéria prima.

A borracha da Mercur vem, principalmente, do Acre e do Pará (Reservas Extrativistas do Xingu, Rio Iriri e Riozinho do Anfrísio, município de Altamira). Nesses locais, a Mercur procura relações próximas com as comunidades extrativistas, com trocas constantes de conhecimento e preocupação com as demandas locais.

A partir desse trabalho, procuramos reconstruir e manter a cadeia sustentável da borracha, preservando a cultura e o desenvolvimento dessas comunidades.

Lado B

A borracha Lado B da Mercur utiliza em sua composição cinzas de cascas de arroz – queimadas para gerar energia elétrica – em substituição a materiais não-renováveis, que tradicionalmente integram a formulação das borrachas de apagar. Saiba mais sobre esse projeto na página oficial da Lado B.