



Revista de Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659  
rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Alievi, Rejane Maria; Antinarelli, Alexandre  
CONSTRUINDO A GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO SOBRE A  
EMPRESA MERCUR S.A.

Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 8, agosto, 2015,  
pp. 69-83  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273441021005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# CONSTRUINDO A GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO SOBRE A EMPRESA MERCUR S.A.

*BUILDING SUSTAINABLE  
STRATEGIC MANAGEMENT:  
A STUDY ON THE  
COMPANY MERCUR S.A.*

Data de submissão: 03-12-2014  
Aceite: 01-08-2015

Rejane Maria Alievi<sup>1</sup>  
Alexandre Antinarelli<sup>2</sup>

## RESUMO

As pressões pelo crescimento econômico das organizações têm levado a sociedade e as empresas a se conscientizarem de que a humanidade vive em um mundo em que os recursos naturais são finitos e que os impactos desse crescimento podem acarretar danos para as gerações atuais e futuras. Sendo assim, o presente estudo buscou contribuir com essa discussão, sob a perspectiva da abordagem do desenvolvimento sustentável, avaliando a forma como o meio organizacional busca promover a confluência entre as estratégias empresariais e a gestão estratégica sustentável. Para isso, buscou-se, por meio de um estudo de caso, qualitativo e exploratório, resgatar as principais abordagens teóricas relacionadas com as estratégias empresariais e o desenvolvimento sustentável. Os resultados obtidos com o estudo possibilitaram identificar que o desenvolvimento da consciência organizacional sobre a sustentabilidade contribuiu para o processo de formulação de estratégias empresariais sustentáveis.

**Palavras-chave:** estratégia organizacional, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Ciências Econômicas pelo Centro Universitário do Vale do Taquari – UNIVATES, mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Atualmente é professora Adjunta do Departamento de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Santa Cruz do Sul. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: ralievi@unisc.br

<sup>2</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC e Mestrado em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Atualmente é docente do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Santa Cruz do Sul. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: aantinarelli@unisc.br

## ABSTRACT

*The pressures for economic growth of organizations have been leading to society and companies to become aware that humanity lives in a world where natural resources are finite and that the impacts of this growth can cause damage for present and future generations. Thus, the present study aimed contributed with this discussion, under the perspective of sustainable development approach, evaluating how the organizational environment seeks to promote the confluence between enterprise strategies and sustainable strategic management. For this, it sought through a case study, qualitative and exploratory; retrieve the main theoretical approaches related to enterprise strategies and sustainable development. The results of the study allowed identifying that the development of organizational awareness of sustainability, contributed to the formulation process of sustainable business strategies.*

**Keywords:** organizational strategy, sustainability and sustainable development.

## 1 INTRODUÇÃO

A revolução industrial, que deu origem ao capitalismo moderno, expandiu em ritmo muito acelerado as possibilidades de desenvolvimento de bens materiais da humanidade durante as últimas décadas, gerando grandes acúmulos de riquezas, porém a um custo elevadíssimo. Por conseguinte, essa ambição pelo crescimento econômico, observada principalmente por meio dos incessantes estímulos ao consumismo como forma de gerar demanda, tem levado a sociedade a um processo de reflexão e conscientização de que a humanidade vive em um mundo dotado de um ecossistema finito.

Essa predisposição para a conscientização, por parte da sociedade, tem feito crescer a preocupação com os impactos que a geração de hoje poderá causar para as gerações futuras ou, ainda, com os danos para a espécie humana em geral e para os ecossistemas, caso o desenvolvimento econômico das organizações insista em desconsiderar, em suas estratégias, as responsabilidades ambientais e sociais. Nesse sentido, torna-se cada vez mais relevante para a sociedade que as empresas assumam verdadeiramente o desafio de inserir, no desenvolvimento de suas estratégias, a orientação para a sustentabilidade, buscando o alinhamento das dimensões econômica, social e ambiental (conhecido como *triple bottom line*), para a sua própria prosperidade e perpetuação. Espera-se, então, que as empresas sejam capazes de gerar inovação e diferenciação, por meio do desenvolvimento de uma nova gestão estratégica em prol da sustentabilidade, que viabilize o seu desenvolvimento econômico em equilíbrio com as responsabilidades sociais e ambientais.

Diante disso, o objetivo deste estudo foi analisar uma empresa que atua no setor industrial da borracha, localizada na região do Vale do Rio Pardo, estado do Rio Grande do Sul, para identificar como ocorreu o processo de transformação do seu posicionamento estratégico, em prol da construção de uma gestão estratégica sustentável. Para isso, este artigo está estruturado da seguinte maneira: a seção a seguir apresenta uma revisão da literatura sobre os principais conceitos relacionados com as estratégias empresariais e o desenvolvimento sustentável; após, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, seguidos de uma breve contextualização acerca da empresa e da análise dos resultados da pesquisa; e, por fim, a última seção apresenta as principais conclusões, contribuições e limitações do estudo, bem como recomendações para futuras pesquisas.

## 2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os estudos acerca das estratégias empresariais são relativamente contemporâneos, uma vez que vêm se desenvolvendo há apenas algumas décadas. Contudo, em uma visão mais geral, é possível observar abordagens sobre o tema há séculos, pois, desde a época dos grandes exércitos, os generais militares elaboravam e executavam estratégias buscando vencer a batalha e seus inimigos.

Todavia, no contexto empresarial, deve-se considerar que as batalhas ou os inimigos não são sempre claramente distinguidos. Desse modo, o conceito básico de estratégia está associado à conexão da empresa com o seu ambiente e têm por finalidade estabelecer quais serão os caminhos, as direções e os programas de ação que devem ser seguidos para que sejam alcançados os objetivos e superados os desafios (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), estratégia “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Na opinião destes autores, uma estratégia bem-elaborada auxilia a ordenar e alocar os recursos de uma organização para o que eles denominam de 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” (2001, p. 21). Dessa forma, é possível constatar que, conforme Mintzberg e Quinn (2001) e Oliveira (2004), a estratégia está correlacionada à habilidade de empregar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização das ameaças e a maximização das oportunidades.

Johnson, Scholes e Whittington (2011) tornaram mais amplo o conceito de estratégia ao considerarem as perspectivas das partes interessadas, conhecidas também como *stakeholders*. Segundo estes autores, estratégia é “a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o título de atender às expectativas dos públicos de interesse” (2011, p. 25). Nesse sentido, a relação da empresa com as partes interessadas tornou-se outro elemento importante no desenvolvimento de estratégias, pois, à medida que os executivos compreenderam que o desenvolvimento contínuo de recursos internos e externos era cada vez mais relevante para o bom desempenho de uma organização, eles passaram a realizar a “análise dos *stakeholders*”, buscando identificar e priorizar os principais envolvidos, avaliando as suas necessidades e preocupações e incorporando ideias e percepções no processo de formulação de estratégias empresariais (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Wheeler e Sillanpaä (1997) fazem parte do grupo de autores que têm se concentrado nos estudos sobre os públicos de interesse, proporcionando às organizações uma maior clareza na identificação e priorização dos fatores importantes. Conforme Wheeler e Sillanpaä (1997 apud ALIGLERİ; KRUGLIANSKAS, 2009), os *stakeholders* podem ser classificados em três grandes grupos de interesses (Quadro 1).

**Quadro 1 – Classificação dos *stakeholders***

<i>Stakeholders</i> sociais primários	São aqueles que possuem interesses diretos na organização e no seu sucesso: empregados, clientes, comunidades locais, fornecedores, parceiros comerciais, acionistas, proprietários e investidores.
<i>Stakeholders</i> sociais secundários	São aqueles que, embora não estejam diretamente vinculados ao negócio, podem influenciar e afetar a reputação da empresa: governo e órgãos reguladores, instituições da sociedade civil, grupos de pressão, acadêmicos, mídia e concorrentes.

<i>Stakeholders</i> não sociais	São aqueles que possuem como característica a impossibilidade de contato ou são representantes de um amplo e diverso conjunto de agentes: meio ambiente, futuras gerações, espécies não humanas, grupos de pressão ambiental e organizações protetoras de animais.
---------------------------------	--

Fonte: adaptado de Wheeler e Sillanpaä (1997 apud ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

De forma mais abrangente, pode-se dizer que a estratégia diz respeito a “posicionar” uma organização para a obtenção de “vantagem competitiva”. Portanto, envolve escolhas a respeito de: em quais setores deve atuar; quais produtos e serviços deve oferecer; e como destinar os recursos corporativos a fim de criar valor para os acionistas e outras partes interessadas ao proporcionar valor para o cliente (KLUYVER; PEARCE II, 2007). No entanto, a abordagem destes autores considera que o foco atual da estratégia empresarial não consiste apenas no posicionamento e na vantagem competitiva, mas, também, no capital humano e intelectual, como fonte de recurso estratégico essencial.

Entretanto, em função do paradoxo que circunda as organizações contemporâneas (desenvolvimento econômico *versus* escassez dos ecossistemas), tornou-se importante as empresas considerarem também, em suas estratégias empresariais, as premissas do desenvolvimento sustentável, buscando, assim, contribuir para a preservação dos recursos naturais de forma a atender as necessidades das gerações atuais e futuras. Nesse sentido, é evidente que a problemática socioambiental tem atualmente assumido posição destacada nos mais diversos âmbitos, seja na ciência, na política, nos movimentos da sociedade civil, no meio empresarial ou nas expectativas dos consumidores, o que corrobora a perspectiva de Kluyver e Pearce II (2007) sobre a importância de inserir o desenvolvimento do capital humano e intelectual para a evolução do processo de formulação estratégica das organizações.

Diante disso, a partir das últimas décadas do século XX, uma nova visão de desenvolvimento começou a ser consolidada. O tema passou a ser objeto de interesse de pesquisas teóricas e práticas de várias áreas, resultando em avanços importantes na reflexão sobre desenvolvimento com responsabilidade social (FISCHER, 2004; JAMALI, 2008). Este novo enfoque de desenvolvimento amplia as dimensões a serem levadas em conta para saber se uma sociedade se desenvolve de forma sustentável por si só e inclui, ao lado dos tradicionais indicadores econômicos voltados para a produção e o consumo, novos aspectos relacionados com o desenvolvimento social e ambiental, com o acesso à cultura e com a construção da cidadania (SEN; KLIKSBERG, 2010). Segundo a visão destes autores, só há desenvolvimento sustentável quando aumentam o que eles denominaram de “graus de liberdade”, que são as reais opções de que cada ser humano dispõe para desenvolver todas as suas potencialidades.

As primeiras contribuições em relação ao conceito normativo do desenvolvimento sustentável e das opções possíveis para colocá-lo em prática, intitulado, na época, como a “abordagem do eco-desenvolvimento”, surgiram na Conferência de Estocolmo em 1972. Sua difusão ocorria por meio de iniciativas voltadas para a promoção de outro tipo de crescimento econômico e de uma repartição qualitativamente diferente dos seus frutos (SACHS, 2007). Segundo Sachs (2007), o desenvolvimento sustentável será alcançado se três pilares fundamentais forem respeitados simultaneamente: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica. Posteriormente, em 1987, o conceito sobre desenvolvimento sustentável foi reformulado pela Comissão de Brundtland, em seu relatório para as Nações Unidas, sendo definido como “um desenvolvimento que permite às gerações presentes satisfazer suas necessidades sem impedir que as gerações futuras o façam, ou segundo uma variação mais recente, permitindo às gerações futuras fazer o mesmo”.

O principal objetivo do desenvolvimento sustentável é satisfazer as necessidades e as aspirações humanas. Trata-se de

um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (DIAS, 2006, p. 31).

Nesse sentido, as organizações preocupadas com essa questão estão começando a perceber a necessidade de uma gestão que incorpore verdadeiramente a variável sustentabilidade à estratégia da empresa e ao seu modelo econômico. Por conseguinte, comprehende-se que as empresas precisariam trabalhar os aspectos sociais, ambientais e econômicos em conjunto, na busca de possibilidades para alinhar as suas estratégias empresariais com esse desafio. Segundo Giesta (2012), as organizações contemporâneas estão cada vez mais dando atenção à questão da sustentabilidade.

A abordagem teórica desenvolvida por Elkington (2001) em 1997, baseada na teoria dos três pilares, *The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, pode tornar-se uma boa alternativa para auxiliar as empresas nesse desafio. Para Elkington (2006), o conceito do *triple bottom line*, basicamente, expressa o fato de que as empresas e outras organizações buscam criar valor agregado em múltiplas dimensões: econômica, social e ambiental.

De acordo com a ótica do autor, a teoria sobre os três pilares tem como objetivo propor que uma organização consiga ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável. Nesse sentido, o *triple bottom line* também é definido por Elkington (2001) como um sistema operacional de sustentabilidade que incorpora as variáveis social, ambiental e econômica, de forma que todas tenham o mesmo valor.

Na visão de Laville (2009), uma empresa responsável e engajada com o desenvolvimento sustentável precisa permitir a inclusão das ciências sociais e humanas na sua gestão. Assim, poderá adotar uma postura mais aberta para concentrar esforços a fim de desenvolver, com seus vários públicos, um diálogo transparente e honesto. Ao mesmo tempo, é possível também identificar, de maneira crescente, que as empresas vêm reconhecendo que, sozinhas, não encontrarão todas as respostas e que, portanto, a comunicação responsável de amanhã dependerá mais daquilo que elas se permitirem escutar hoje do que daquilo que falarem aos seus públicos de interesse (SACHS, 2007).

Nessa perspectiva, o engajamento de uma empresa com os públicos de interesse não é uma figura de estilo, mas o fundamento de sua diferenciação, na maior parte das vezes incorporado aos seus produtos ou serviços, tornando-se a razão pela qual um número crescente de pessoas a escolhe em detrimento de outras empresas. A responsabilidade social está sendo tratada pelas empresas como uma nova forma de criar vantagens competitivas (PINSKY; DIAS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Segundo Laville (2009), o desenvolvimento sustentável tende a postular às empresas que conciliem o objetivo tradicional de prosperidade econômica com a viabilidade ecológica e a justiça social. Nesse sentido, a criação de estratégias em prol da sustentabilidade desafia a versão neoliberal do fundamentalismo de mercado e suas consequências: intensificação das desigualdades sociais, do desemprego e da exclusão social; erosão intensiva da diversidade biológica e cultural; agravamento das tradicionais assimetrias nas relações entre os países do Norte e do Sul; e alienação consumista (SACHS, 2007).

A abordagem de Sachs (2007) pressupõe a criação de espaços de participação autêntica em nível local e reconhece que não seria realista manter a expectativa de envolvimento das pessoas no esforço de gestão conjunta se for mantida a ausência de um processo de redistribuição de poder econômico e político-administrativo. Há, assim, a necessidade de adotar o conceito de educação para o ecodesenvolvimento no contexto organizacional, assumindo-o como o alicerce da construção de processos ao mesmo tempo igualitários (em relação às desigualdades crescentes entre ricos e pobres, entre homens e mulheres e entre os dois hemisférios); participativos (em relação aos resíduos autoritários e tecnocráticos, que subsistem na esfera do planejamento e da gestão); frugais

(em relação à cultura industrialista-consumista); pluralistas (em relação à valorização simultânea da diversidade biológica e cultural); e promotores da descentralização e do empoderamento (em relação a todos os níveis da organização das sociedades contemporâneas) (SACHS, 2007).

Assim, as ações voltadas para uma transformação profunda dos estilos de vida, visando à redução máxima dos níveis de consumo supérfluo e de desperdício de recursos essenciais por parte das minorias ricas, bem como à cobertura universal das necessidades fundamentais da maioria pobre e socialmente excluída da humanidade, vêm sendo assumidas pelos intérpretes do enfoque do ecodesenvolvimento como a variável mais importante a ser levada em conta e, ao mesmo tempo, a mais difícil de manejar no campo do planejamento e da gestão (SACHS, 2007). Torna-se, então, necessário conceber e colocar em funcionamento sistemas ainda pouco conhecidos de planejamento e gestão, que são integrados, descentralizados e sensíveis à complexidade embutida no comportamento não linear dos sistemas socioambientais. Sob essa perspectiva, a expansão das capacidades humanas, segundo Sen (2000), pode enquadrar-se perfeitamente nesses sistemas, estabelecendo um importante encadeamento indireto pelo qual o desenvolvimento das capacidades contribui para enriquecer a vida humana e tornar suas privações menos pungentes e mais raras.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho consiste em um estudo de caso com abordagem qualitativa, que, segundo Aaker, Kumar e Day (2004), é aquele que se ocupa com a qualificação dos dados, pois estes são resultado de um relacionamento maior e mais flexível com os respondentes. Por esse motivo, os dados resultantes tendem a ter maior profundidade e riqueza de contexto, o que também pode proporcionar um maior potencial para novos *insights* e pesquisas futuras.

Esta pesquisa possui caráter exploratório, visto que tem como objetivo explorar um problema ou uma situação para prover critérios de análise e maior compreensão do fenômeno. Conforme Malhotra (2001), as pesquisas exploratórias caracterizam-se por sua versatilidade e flexibilidade em relação aos métodos, já que não são aplicados procedimentos e protocolos formais de pesquisa, como questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade.

Este estudo é definido, ainda, como um projeto de caso único e realizado de forma intencional na empresa Mercur S/A, que está localizada na região do Vale do Rio Pardo, no município de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Dentre os principais critérios de seleção da empresa, está o fato de ela atuar no setor industrial e de estar passando por um processo de reposicionamento estratégico, inserindo as principais questões relativas à sustentabilidade na formulação estratégica da sua gestão organizacional.

Como instrumento de coleta de dados, foram utilizadas a entrevista e a pesquisa documental por meio da consulta às várias fontes de registro em arquivo. As entrevistas foram realizadas em profundidade, com base em um roteiro semiestruturado, no intuito de proporcionar fluidez, sem deixar de seguir uma linha consistente de investigação, o que permitiu o levantamento de informações que pudessem identificar como ocorreu o processo de transformação do posicionamento estratégico da empresa, em prol da construção de uma gestão estratégica sustentável, e o seu alinhamento com o chamado *triple bottom line*.

Para proporcionar uma visão mais ampla de toda a organização, buscando contatos em todos os seus níveis (estratégico, tático e operacional), as entrevistas foram realizadas com os seguintes sujeitos: membro do conselho de administração, diretor geral, diretor, coordenador de suprimentos, coordenador de produção, coordenador de logística, coordenador de vendas e *marketing*, coordenador de pesquisa e desenvolvimento, analista de vendas, analista de marke-

*ting*, analista de pesquisa e desenvolvimento, analista de recursos humanos, assistente de suprimentos, assistente de vendas e assistente de pesquisa e desenvolvimento.

Foram realizadas, assim, quinze entrevistas no período de março a junho de 2013, sendo uma para cada sujeito selecionado, as quais tiveram duração aproximada de 90 minutos, totalizando uma média de 22 horas de entrevistas. Ademais, optou-se pela entrevista individual, presencial e gravada (processo permitido pelos sujeitos), no intuito de procurar assegurar para todos os respondentes uma compreensão similar sobre as questões e proporcionar para o entrevistador o aprofundamento da investigação sempre que necessário. No decorrer do desenvolvimento das entrevistas, os respondentes mencionaram dados secundários, como documentos, planilhas, tabelas e gráficos, que foram analisados na empresa durante a pesquisa documental. Ressalta-se, ainda, que todas as entrevistas foram transcritas para possibilitar a utilização da técnica de análise de conteúdo na etapa de tratamento e análise dos dados.

Como o estudo de caso deve se esforçar para desenvolver uma boa estrutura teórica, pois a sua utilização representa grande valia, não apenas na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados, mas também na análise e na generalização dos seus resultados (YIN, 2005), o tratamento e a análise dos dados deste estudo ocorreram em duas etapas. Na primeira etapa, os dados foram tratados levando em consideração as principais proposições teóricas que conduziram este estudo de caso, a fim de buscar ampla compreensão sobre o fenômeno estudado e a sua triangulação com os dois eixos teóricos analisados estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável. Já na segunda etapa, os dados das entrevistas foram transcritos, estruturados, analisados e interpretados no intuito de dispor conhecimentos sobre o processo de mudança do posicionamento da organização, em prol da construção de uma gestão estratégica sustentável, e o seu alinhamento com o chamado *triple bottom line*.

## 4 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização Mercur S/A é uma empresa brasileira, fundada em 1924 pelos irmãos Carlos Gustavo e Jorge Emílio Hoelzel, no município de Santa Cruz do Sul, sendo a primeira fábrica de artefatos de borracha do estado do Rio Grande do Sul. As primeiras atividades eram voltadas para o conserto de pneus e a produção de artefatos de borracha. Com o passar dos anos, a empresa expandiu seus negócios e atualmente opera a partir de duas unidades industriais, uma delas instalada no centro da cidade e outra no Distrito Industrial do município, empregando ao todo cerca de 700 funcionários e possuindo um portfólio de mais de 1,5 mil itens voltados para os três mercados em que atua: Educação, Saúde e Revestimentos de Borracha.

O foco de atuação da empresa no mercado de Educação consiste em oferecer produtos para correção, organização e escrita, para que as pessoas possam desenvolver suas capacidades e expressar ideias por meio de produtos como borrachas de apagar, elásticos, colas, corretivos, tintas guache, lápis de cor e marcadores de texto. No mercado de Saúde, o foco está voltado para oferecer uma ampla gama de produtos para o tratamento terapêutico das pessoas, tais como as conhecidas bolsas para água quente, bolsas para gelo, joelheiras, tornozoleiras, faixas elásticas e bolas para exercícios fisioterápicos. Por fim, no mercado de Revestimentos de Borracha, o objetivo consiste em oferecer soluções em pisos e revestimentos fabricados por meio da tecnologia de polímeros de borracha.

A empresa possui uma estrutura organizacional diferenciada dos tradicionais modelos de organograma da maioria das empresas, sendo menos verticalizada e composta conforme a Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Estrutura organizacional atual



Fonte: Mercur S/A (2013).

Essa estrutura organizacional é constituída de um Conselho de Administração, de um Diretor Geral e da Facilitação (grupo formado pelos demais diretores da empresa, que atuam na direção estratégica da empresa, e pelas áreas de Infraestrutura, Serviços Compartilhados, Espaços de Aprendizagem, Incubadora, Estratégia, Clientes/PeD e Cadeia de Suprimentos, que atuam na coordenação das principais operações que proporcionam a sustentação da empresa, por meio de grupos multidisciplinares de coordenação, denominados “colegiados”, em substituição aos tradicionais cargos de gerência e supervisão).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de evolução da consciência organizacional em prol da construção de uma gestão estratégica sustentável teve o seu início na empresa investigada a partir de uma grande inquietude em relação ao propósito essencial da organização e à respectiva razão de sua existência, conforme declaração do Membro do Conselho de Administração (MCA) da empresa:

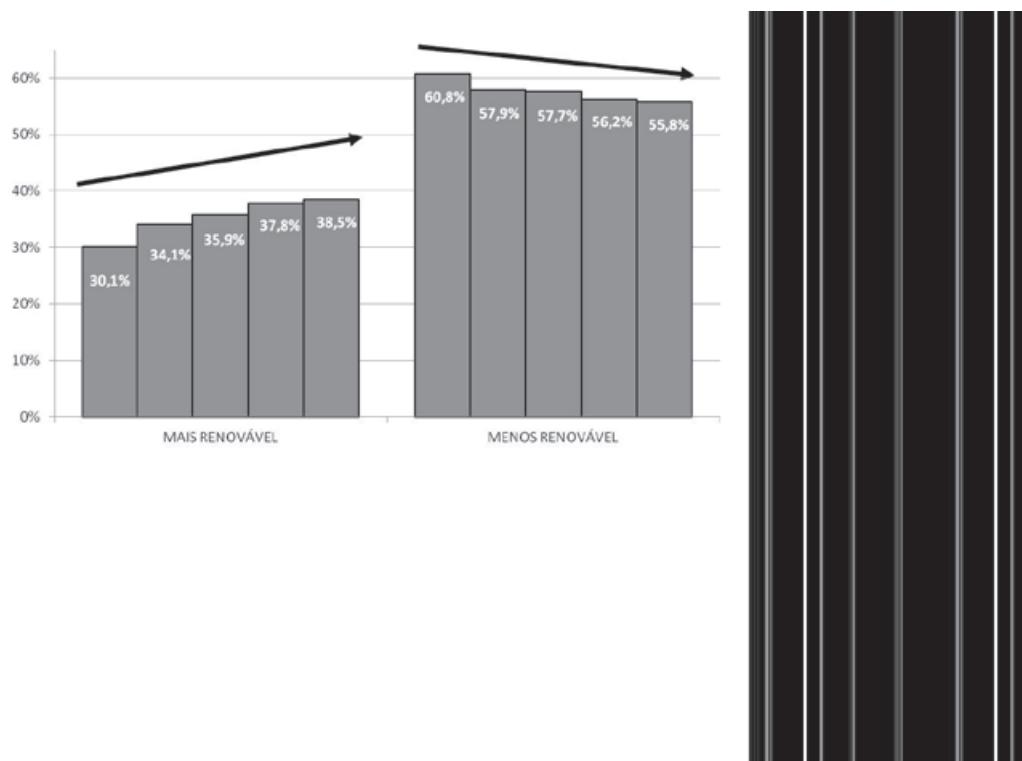
Nós tínhamos uma ideia na qual era preciso ser feito algo com relação ao propósito que acreditávamos que a Mercur tinha, mas não sabíamos exatamente como transformar essa nossa vontade de colocar um propósito mais forte no dia a dia da operação da empresa.

Segundo esse depoimento da direção da empresa, o propósito essencial de uma organização reside em compreender que esta não é feita simplesmente para cumprir um modelo econômico financeiro e, portanto, deve considerar, em suas declarações institucionais, o compromisso com a sociedade e o meio ambiente. De acordo com o MCA, esse propósito já existia desde a fundação da Mercur, porém foi se perdendo ao longo do tempo, à medida que a trajetória da empresa, nestes 90 anos, distanciava-a dos seus fundadores e que o aumento da produção e do consumo tornava os ambientes dos negócios cada vez mais competitivos.

Essa postura da direção de questionar o propósito de atuação da empresa moveu-se ao encontro dos conceitos desenvolvidos por Elkington (2001). Segundo o autor, a sociedade depende da economia, e a economia depende dos ecossistemas, de modo que, para as organizações obterem sucesso, estas não devem se concentrar apenas em objetivos de foco financeiro, mas também em objetivos sociais e ambientais. Dessa forma, pode-se perceber que a principal ação estratégica que serviu de eixo para a maior parte das demais ações em prol da construção da gestão estratégica sustentável teve início com a intenção da direção em promover o desenvolvimento da consciência de seus colaboradores (diretos e indiretos) sobre a sustentabilidade. A esse respeito, foi possível compreender que, para alinhar a empresa com o desenvolvimento estratégico sustentável, torna-se fundamental desenvolver a consciência das pessoas em prol da sustentabilidade, proporcionando-lhes liberdade, autonomia e participação. Isso vem ao encontro do conceito de “graus de liberdade” de Sen e Kliksberg (2010) e corrobora a importância, segundo estes autores, de que cada ser humano possa desenvolver todas as suas potencialidades para que a sociedade se desenvolva e chegue ao desenvolvimento sustentável.

Em decorrência da necessidade de criar um ambiente organizacional apoiador para o desenvolvimento da liberdade, autonomia e participação das pessoas, foi criada a estrutura organizacional atual (Figura 1) por meio de um novo organograma, tornando essa estrutura mais horizontalizada do que verticalizada para reduzir as tradicionais hierarquias e favorecer o diálogo e a participação dos colaboradores da empresa. A Figura 2, exposta a seguir, demonstra como era a estrutura organizacional da empresa no ano de 2009, quando esse processo de mudança teve início.

**Figura 2 – Estrutura organizacional**



Fonte: Mercur S/A (2009).

Dentre os principais objetivos que inspiraram a direção da empresa para a mudança da sua estrutura organizacional, identificou-se a intenção de substituir os tradicionais cargos de ge-

rência de departamentos pelos “colegiados”, no intuito de possibilitar extinguir o papel da gerência de administrar, comandar e controlar e trazer à tona uma coordenação voltada para o desenvolvimento das pessoas, o exercício da emancipação e o resgate da autonomia dos envolvidos. Segundo a ótica do MCA da empresa, por meio de uma estrutura de coordenação constituída de colegiados, o processo de tomada de decisão se tornaria mais descentralizado por envolver mais pessoas e, por conseguinte, mais legitimado:

[...] as pessoas não mais trabalhariam sozinhas, bem como não teriam a pretensão de terem, sozinhas, a responsabilidade sobre uma determinada decisão, nem tampouco a pretensão de serem as únicas a saberem a melhor decisão a ser tomada, diluindo assim, as decisões e as responsabilidades (MCA).

Outra ação estratégica reconhecida neste estudo ocorreu em razão do compromisso de diálogo da empresa com os seus colaboradores e as demais partes interessadas, tornando necessário conciliar sua missão com este propósito. Tal questão confirma a abordagem de Sachs (2007) no que diz respeito à importância das empresas manifestarem publicamente o seu compromisso com o entorno e a maneira como elas pretendem colaborar com a promoção do bem-estar humano por meio de seus produtos e serviços, a fim de que possam legitimar o seu processo de gestão estratégica em prol do desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, pode-se verificar que a empresa reformulou a sua missão, assumindo o compromisso institucional de “unir pessoas e organizações para construir soluções sustentáveis”, em substituição à missão anterior que era “desenvolvimento humano para gerar soluções inovadoras para os mercados em que atua”. Esta mudança, segundo o diretor geral (DG) da empresa, era necessária porque, no entendimento da organização,

a sustentabilidade não é uma propriedade individual, mas sim uma rede complexa de relações, na qual cada atividade realizada para atingir os seus próprios objetivos tem, potencialmente, implicações em pessoas e organizações, além de requerer o uso de recursos e de gerar impactos de diferentes naturezas e dimensões (DG).

Conforme a fala de um dos diretores, a visão da empresa em 2009, que era de “ser uma empresa de atuação mundial com marca reconhecida internacionalmente”, também sofreu modificações, visto que a área estratégica de atuação da empresa passou a ser prioritariamente as “pessoas”, ao invés dos “produtos ou serviços” que produz. Por conseguinte, conforme exposto pelo diretor geral da empresa, a evolução da compreensão da organização em buscar produzir coisas que tenham relevância para pessoas, grupos ou sociedade, utilizando o mínimo de recursos possíveis e poluindo menos, modificou a visão e o propósito de atuação da empresa, que passou a ser o “bem-estar”, definido a nível institucional como “o mundo de um jeito bom para todo o mundo”.

Essa redefinição da visão ou do propósito de atuação da empresa em um contexto de responsabilidade ampla com o planeta e a humanidade move-se ao encontro do conceito de Melo Neto (1999) sobre a responsabilidade socioambiental da empresa de participar mais diretamente das ações comunitárias nas regiões em que atua e de minorar os danos sociais e ambientais decorrentes da sua atividade. Em consequência desse compromisso estratégico em prol da sustentabilidade, a empresa desenvolveu novos valores organizacionais e objetivos estratégicos, baseados na intenção de internalizar os custos sociais e ambientais nos espaços de planejamento e gestão, para aprimorar o processo de desenvolvimento de novas estratégias e indicadores organizacionais.

Os novos valores organizacionais da empresa, denominados internamente como “Direcionadores Mercur”, foram desenvolvidos e fundamentados pela direção da empresa com o objetivo de prover sustentação ao compromisso institucional em prol do desenvolvimento sustentável, assumido publicamente pela empresa perante os seus *stakeholders* (Figura 3).

**Figura 3 – Valores organizacionais**

#### DIRECIONADORES MERCUR

- 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

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Da mesma forma, no que tange aos novos objetivos estratégicos desenvolvidos pela empresa, intitulados como “Direcionamentos Mercur”, estes foram elaborados a fim de inserir as dimensões do desenvolvimento sustentável no processo de formulação das estratégias organizacionais da empresa, buscando promover o seu alinhamento com o chamado *triple bottom line*. Ademais, os novos objetivos estratégicos têm o propósito de orientar e apoiar as decisões da empresa nos âmbitos estratégico, tático e operacional. A Figura 4, exposta a seguir, apresenta os direcionamentos da empresa.

**Figura 4 – Objetivos estratégicos**

#### DIRECIONAMENTOS MERCUR

Insumos não renováveis

Empresa carbono neutro

Importações

Ocupação e renda

Diferença entre o menor e maior salário

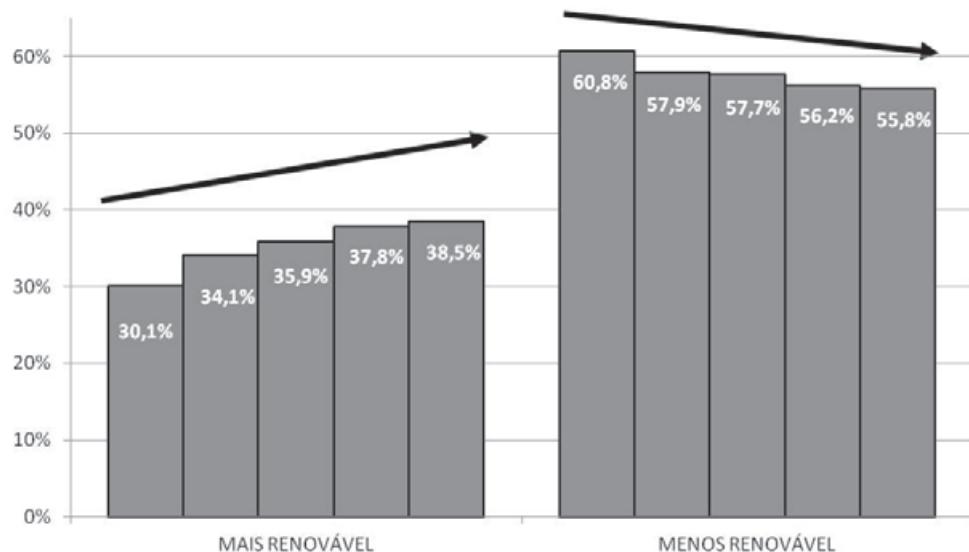
Testes com organismos vivos

Mercados com restrições

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Em relação ao primeiro direcionamento – “Insumos não renováveis” –, conforme a empresa, estes são aqueles provenientes de recursos naturais que não podem ser produzidos, regenerados ou reutilizados em uma escala capaz de sustentar a sua taxa de utilização, ou seja, são recursos que existem em quantidades fixas na natureza e não podem ser produzidos pelo homem. Por essa razão, este objetivo estratégico tem como premissa principal a utilização e priorização de insumos renováveis em todas as atividades da empresa. Para acompanhar e quantificar os esforços na redução do consumo de insumos não renováveis, a empresa classifica todos os seus insumos em faixas que variam de 0% a 100%, sendo a primeira faixa a menos renovável e a última a mais renovável. Nesse sentido, a empresa desenvolveu o gráfico a seguir (Figura 5) como indicador específico para o monitoramento deste objetivo. Os resultados obtidos no período de 2009 a 2013 demonstram que a empresa aumentou em 28% o consumo dos insumos de fonte renováveis.

**Figura 5 – Acompanhamento de insumos – 2009 a 2013**



Fonte: Mercur S/A (2013).

Quanto ao direcionamento “Empresa carbono neutro”, a empresa elabora anualmente um inventário em relação às suas emissões de gases de efeito estufa (GEE) para acompanhamento deste objetivo organizacional. Dessa forma, busca declarar publicamente o seu compromisso de realizar a gestão das emissões por meio da prevenção, correção e compensação para atingir o objetivo de tornar-se uma empresa “carbono neutro”. O Quadro 2, a seguir, demonstra a redução de 20,4% das emissões de GEE no período de 2009 a 2012.

**Quadro 2 – Relatório anual de emissões de gases de efeito estufa**

ID	Fórmula	2009	2010	2011	2012
Emissões de GEE	tCO <sub>2</sub> e	3.145	3.158	2.566	2.503

Fonte: Mercur S/A (2013).

No tocante aos objetivos estratégicos que se referem às “Importações” e à “Ocupação e renda”, estes têm o propósito de incentivar o processo de redução e substituição gradual das importações pela produção interna da empresa, proporcionando, assim, a geração de empregos locais e a respectiva distribuição de renda. Estes objetivos se encontram alinhados com o processo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou negócios pela empresa, no intuito de garantir a promoção do desenvolvimento social e econômico na região. A Tabela 1 apresenta os resultados dos esforços em favorecimento a ambos os objetivos no período de 2009 a 2012, evidenciando o aumento de 26,5% do total de compras realizadas de fornecedores nacionais em comparação com a redução de 35,3% das compras de fornecedores no exterior (importações).

**Tabela 1 – Total de compras Brasil e exterior**

TOTAL DE COMPRAS	2009		2012	
	R\$	% Part.	R\$	% Part.
No Brasil	47.360.400	71%	59.911.854	83%
No Exterior	19.166.062	29%	12.403.602	17%
No Brasil e Exterior	66.526.462	100%	72.315.456	100%

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados coletados no site da empresa.

No que tange à “Diferença entre o menor e o maior salário”, este objetivo estratégico tem como propósito contribuir para que as políticas de remuneração e desempenho, os cargos e os salários da empresa contribuam, efetivamente, para uma melhor distribuição de renda e redução das desigualdades sociais. Em relação a este objetivo, conforme a Tabela 2, a empresa aplicou índices anuais de reajustes, decorrentes do dissídio coletivo de categoria nos últimos três anos, maiores para salários menores e menores para salários maiores, a fim de reduzir a diferença entre o menor e maior salário. Concomitante a esta mudança, a partir de 2011, a empresa alterou a sua política de distribuição do Programa de Participação dos Resultados (PPR) entre os colaboradores, modificando a política de rateio e distribuição e passando, por conseguinte, a dividir o valor total do adicional anual do PPR em partes iguais entre todos os colaboradores.

**Tabela 2 – Total de compras Brasil e Exterior**

Diferença entre o Menor e o Maior Salário	2010	2011	2012
Dissídio Coletivo para Salários Menores	6,50%	7,30%	7,00%
Dissídio Coletivo para Salários Maiores	5,50%	7,00%	6,50%
Programa de Participação dos Resultados (PPR)	-	Adicional anual do PPR passa a ser dividido em partes iguais entre todos os colaboradores.	Adicional anual do PPR passa a ser dividido em partes iguais entre todos os colaboradores.

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados coletado na empresa.

Em relação ao direcionamento estratégico sobre “Testes com organismos vivos”, este tem o objetivo de restringir negócios com a organização que possua, em seu portfólio, produtos que exijam testes dessa natureza em qualquer etapa do seu processo produtivo. Por fim, no que se refere ao último objetivo estratégico – “Mercado com restrições” –, este tem a finalidade de tornar público a todos os *stakeholders* que a empresa não realiza negócios de qualquer natureza que envolva processos relacionados à produção de tabaco, de material bélico, de bebidas alcoólicas, de jogos

de azar e de agrotóxicos ou, ainda, de processos produtivos cujas cadeias imponham maus tratos aos animais. Dessa forma, a empresa busca segui a sua visão estratégica de atuar estritamente no campo do “bem-estar”, ou seja, de proporcionar “um mundo de um jeito bom para todo o mundo”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção tem o objetivo de apresentar as principais conclusões e contribuições gerenciais deste estudo, bem como as limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos.

Como conclusão e contribuição gerencial para o aporte de conhecimento prático para as organizações que buscam inserir o desenvolvimento sustentável em sua gestão estratégica, por meio da pesquisa em uma empresa do setor da industrial sobre as principais ações estratégicas empresariais que vêm sendo desenvolvidas em prol da sustentabilidade, pôde-se identificar a presença de três estratégias centrais da empresa investigada que são discutidas a seguir.

Em relação à primeira estratégia central, esta diz respeito à importância de a empresa avaliar seu propósito, sua missão e a razão de sua existência junto aos *stakeholders* para que possa manifestar publicamente o seu compromisso com o entorno e a maneira como pretende colaborar com a promoção do bem-estar humano, por meio de seus produtos e serviços, a fim de legitimar o seu processo de gestão estratégica em prol do desenvolvimento sustentável.

No que tange à segunda estratégia central, esta tem relação com a relevância de avaliar a estrutura organizacional da empresa para verificar se a mesma favorece o diálogo e a participação das pessoas com o intuito de as tornarem mais participativas, livres e autônomas, visto que só há desenvolvimento sustentável quando aumentam os “graus de liberdade”, que são as reais opções de que cada ser humano dispõe para desenvolver todas as suas potencialidades.

A terceira estratégia central, por sua vez, está relacionada com o desenvolvimento de objetivos e estratégias organizacionais que levem em consideração não apenas os custos econômicos, mas também os custos sociais e ambientais, buscando o alinhamento das dimensões econômica, social e ambiental (*triple bottom line*). Assim, será possível gerar inovação e diferenciação, viabilizando o seu desenvolvimento econômico em equilíbrio com as responsabilidades sociais e ambientais, oriundas dos impactos da sua própria atividade.

Conclui-se, dessa forma, que tais estratégias contribuíram para gerar um diferencial favorável à empresa no campo da “formulação estratégica”, devido à evolução da consciência dos colaboradores em relação ao desenvolvimento sustentável e ao respectivo processo de emancipação, liberdade e autonomia, apoiando os conceitos de Kluyver e Pearce II (2007). Segundo estes autores, o foco atual da estratégia empresarial está na perspectiva do capital humano e intelectual como fonte de “recurso estratégico essencial” para a organização.

Nesse contexto, é lícito, também, concluir que o desenvolvimento do capital humano e intelectual, com base na conscientização sobre a sustentabilidade, contribuiu para transformar a cultura organizacional, tornando-a um fundamento para a “diferenciação” da empresa. De acordo com a abordagem teórica de Sachs (2007) e Laville (2009), essa diferenciação pode ser incorporada aos produtos e serviços da empresa, traduzindo-se na razão pela qual um número crescente de pessoas a escolhe em detrimento de outras organizações.

Em relação às limitações deste estudo, levando-se em consideração a sua natureza de caráter exploratório, que validou a escolha do método de estudo de caso, pode-se afirmar que, como o objetivo geral da pesquisa baseou-se em realizar a análise de um ambiente organizacional, seria importante realizar entrevistas em profundidade com os *stakeholders* externos, tais como consumidores, fornecedores e clientes, sendo esta ausência a principal limitação deste estudo. Recomenda-

se, nesse sentido, a realização de pesquisas junto a estas partes interessadas e também em outros ambientes organizacionais que possibilitem identificar a forma como outras empresas e/ou outros setores industriais estão se posicionando frente ao desafio do desenvolvimento sustentável, tendo em vista o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. Rio de Janeiro: Makron Books, 2001.
- \_\_\_\_\_. Governance for Sustainability. **Journal compilation Blackwell Publishing**, v. 14, n. 6, p. 522-529, 2006.
- FISHER, J. Social Responsibility and ethics: clarifying the concepts. **Journal of Business Ethics**, v. 52, n. 4, p. 391-400, 2004.
- GIESTA, C. L. Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Corporativa e Educação Ambiental em contexto de Inovação Organizacional: conceitos revisitados. **Revista de Administração da UFSM- REA**, v. 5, p. 767-784, dez. 2012. Edição especial.
- JAMALI, D. A Stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82, p. 213-231, 2008.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAVILLE, Élisabeth. **A empresa verde**. São Paulo: ÓTE, 2009.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PINSKY, C. V.; DIAS, J. L; KRUGLIANSKAS, I. Gestão Estratégica da Sustentabilidade e Inovação. **Revista de Administração da UFSM – REA**, v. 6, n. 3, p. 465-480, set. 2013.
- SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade**. 4. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- \_\_\_\_\_; KLIKSBERG, Bernardo. **As pessoas em primeiro lugar: a ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.