

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**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.**

Alexandre Antinarelli e Rejane Maria Alievi

RESUMO

As pressões pelo crescimento econômico das organizações têm levado - tanto a sociedade, quanto as empresas - a se conscientizarem de que a humanidade vive em um mundo em que os recursos naturais são finitos e, portanto, os impactos destas pressões podem acarretar em danos para as gerações atuais e futuras. Sendo assim, o presente estudo buscou contribuir com a discussão sobre a perspectiva da abordagem do desenvolvimento sustentável e como o meio organizacional busca promover a confluência entre as estratégias empresariais e a gestão estratégica sustentável. O objetivo desta pesquisa foi de investigar um ambiente organizacional para identificar como ocorre o processo de construção do posicionamento estratégico de uma empresa em prol de uma gestão com desenvolvimento sustentável. Isto posto, buscou-se resgatar as principais abordagens teóricas e conceitos relacionados com as estratégias empresariais e desenvolvimento sustentável. A abordagem qualitativa da pesquisa e o seu caráter exploratório, utilizou-se do método de estudo de caso para realizar esta investigação. 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, desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

The pressures of economic growth have led organizations - both society, as businesses - to be aware that humanity lives in a world where natural resources are finite and therefore the impact of these pressures can result in damage to the current and future generations. Therefore, this study aimed to contribute to the discussion about the prospect of sustainable development approach and how the organizational environment seeks to promote convergence between business strategies and sustainable strategic management. The objective of this research was to investigate an organizational environment to identify how the process of building the strategic positioning of a company in favor of management with sustainable development occurs. Thus, the study rescued the main theoretical approaches and concepts related to business strategies and sustainable development. The qualitative research approach and its exploratory character, used the case study method to conduct this research. The results obtained from the study allowed identifying that the development of organizational awareness about sustainability contributed to the process of formulating sustainable business strategies.

Keywords: organizational strategy, sustainability, 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 e continua expandindo até hoje, gerando grandes acúmulos de riquezas, porém a um custo elevadíssimo. Por conseguinte, esta ambição pelo crescimento econômico - principalmente através 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 que tem um ecossistema finito.

Esta predisposição de 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 própria espécie humana e ecossistemas, caso o desenvolvimento econômico das organizações insista em desconsiderar - em suas estratégias - as responsabilidades ambientais e sociais. Neste 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, decorrentes dos impactos da sua própria atividade.

Diante deste contexto, o objetivo do estudo foi de 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 e o seu alinhamento com o chamado *triple bottom line*.

A fundamentação deste estudo baseou-se primeiramente através do subsídio de conhecimento teórico relacionado às estratégias empresariais e ao desenvolvimento sustentável; e através de aporte de conhecimento prático para as organizações que buscam inserir o desenvolvimento sustentável em sua gestão estratégica, através de pesquisa sobre as principais ações estratégicas que vêm sendo desenvolvidas por uma organização em prol da sustentabilidade.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: a primeira seção apresenta uma revisão da literatura sobre os principais conceitos e abordagens relacionados com as estratégias empresariais e o desenvolvimento sustentável; a seguir são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa; a *posteriori* é realizada a contextualização da empresa e na sequência são analisados os resultados da pesquisa; e por fim, a última seção apresenta as principais conclusões do estudo, limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os estudos acerca das “estratégias empresariais” são relativamente contemporâneos e vêm se desenvolvendo há apenas algumas décadas. Contudo, em uma visão mais geral, é possível observar abordagens em estratégia 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 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 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”. Desta forma, é possível constatar que - sob a ótica dos autores Mintzberg, Quinn e Oliveira - 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, p. 25) tornaram mais amplo o conceito de estratégia ao considerarem as perspectivas das partes interessadas ou “*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”. Neste sentido, a relação da empresa com as partes interessadas tornou-se também outro elemento importante no desenvolvimento de estratégias, isso porque - 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, avaliando as suas necessidades e preocupações e incorporando ideias e percepções no processo de formulação de estratégias empresariais (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Wheeler e Sillanpää (1997) fazem parte de outros autores que também têm se concentrado nos estudos sobre os públicos de interesse, proporcionando às organizações uma maior clareza na identificação e priorização destas relações. Conforme exposto por eles, apud Aligleri e Kruglianskas (2009), os *stakeholders* podem ser classificados em três grandes grupos de interesses, conforme Quadro 1, a seguir:

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 e 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: Elaborado pelos autores a partir de informações de Aligleri e Kruglianskas (2009).

Em um contexto organizacional mais abrangente sobre “estratégia”, pode-se dizer que a mesma diz respeito a “posicionar” uma organização para a obtenção de “vantagem competitiva”. Portanto, envolve escolhas a respeito de: em quais setores deve a empresa atuar; quais produtos e serviços deve ofertar; e como destinar os recursos corporativos, tendo - como

objetivo principal - 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 ainda que o foco atual da estratégia empresarial não está mais somente na perspectiva de posicionamento e vantagem competitiva, mas, também, na perspectiva do capital humano e intelectual, como fonte de recurso estratégico essencial.

Entretanto, dado o paradoxo que circunda as organizações contemporâneas entre, o desenvolvimento econômico e a escassez dos ecossistemas, tornou-se importante as empresas também considerarem 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. Neste sentido, é evidente que a problemática socioambiental tem atualmente assumido posição destacada nos mais diversos âmbitos da vida, sejam eles na ciência, na política, nos movimentos da sociedade civil, no meio empresarial e nas expectativas dos consumidores e, portanto, corroborando com 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.

A partir das últimas décadas do século XX, uma nova visão de desenvolvimento começa a ser consolidada. Esta visão não apenas envolve o meio ambiente natural como também considera os aspectos socioculturais, assumindo que a qualidade de vida dos seres humanos passa a ser condição essencial para a evolução.

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 consumo - novos aspectos que estão relacionados com o desenvolvimento social, com o desenvolvimento ambiental, com o acesso à cultura e à construção da cidadania (SEN; KLIKSBERG, 2010). Segundo a visão destes autores, só há desenvolvimento sustentável quando aumentam o que eles denominaram de os “graus de liberdade”, que são as reais opções que cada ser humano dispõe para desenvolver todas as suas potencialidades. Como exemplo temos a saúde humana, que deveria ser uma das metas prioritárias e - ao mesmo tempo - o pilar estratégico para uma liberdade que possibilitasse o verdadeiro desenvolvimento das populações.

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 se dava através de iniciativas voltadas para a promoção de outro tipo de crescimento econômico e de uma repartição qualitativamente diferente dos seus frutos (SACHS, 2007). Segundo o autor, o desenvolvimento sustentável será alcançado se os três pilares fundamentais forem respeitados simultaneamente: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica. Posteriormente, em 1987, o conceito sobre desenvolvimento sustentável seria reformulado pela Comissão de Brundtland, através do seu relatório para as Nações Unidas 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 de satisfazer as necessidades e as aspirações humanas e, neste contexto, torna-se evidente o seu conceito essencial como “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). Neste sentido, as organizações preocupadas com esta questão, estão começando a enxergar a necessidade de uma gestão que incorpore verdadeiramente a variável sustentabilidade à estratégia da empresa e ao seu modelo econômico. E, por

consequente, compreende-se que as empresas necessitariam trabalhar os aspectos sociais, ambientais e econômicos em conjunto, na busca de possibilidades para alinhar as suas estratégias empresariais, na direção deste desafio.

Isto posto, 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 neste desafio. Para Elkington (2006), o conceito sobre o “*Triple Bottom Line (TBL)*”, basicamente, expressa o fato de que as empresas e outras organizações buscam criar valor agregado em múltiplas dimensões e neste caso, o autor refere-se às dimensões econômica, social e ambiental. Conforme o seu entendimento, no atual contexto contemporâneo das organizações, o TBL passou a ser de responsabilidade do conselho de administração da empresa, pois, ao invés da empresa apenas concentrar-se no atendimento legal das questões ambientais, novas questões atuais passaram a despontar, como por exemplo: Qual é o propósito do negócio da empresa? De quem deve ser a palavra e responsabilidade de comunicar a forma como as empresas são geridas? Qual é o equilíbrio adequado entre os *shareholders* e os *stakeholders*? E qual o equilíbrio adequado que deve ser atingido ao nível do TBL?

De acordo com a ótica do autor, a teoria sobre os três pilares tem por objetivo propor que uma organização consiga ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável. Nesse sentido, o conceito do TBL 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 igualdade. A sociedade depende da economia e a economia depende dos ecossistemas, e sob esta perspectiva, o autor compreende que para as organizações obterem o sucesso, estas não deveriam apenas concentrar-se em objetivos de foco financeiro, mas também, em objetivos sociais e ambientais.

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 proporcionar que a empresa tenha uma postura mais aberta para concentrar esforços, a fim de desenvolver - com seus vários públicos - um diálogo transparente e honesto, sendo esta uma forma de merecer e manter a confiança renovada de seus públicos de interesse. Ao mesmo tempo, é possível também identificar, de maneira crescente, que as empresas vêm reconhecendo que, sozinhas, não encontrarão todas as respostas e, portanto, que a comunicação responsável de amanhã dependerá muito mais do que elas se permitirem escutar hoje, ao invés de falar (SACHS, 2007).

A partir do exposto, pode-se constatar que a empresa socialmente responsável, só prospera em uma espiral virtuosa em que recebe tanto quanto dá, e na qual só faz bem quando faz o bem ao redor de si e aos seus diferentes públicos de interesse. Nesta perspectiva, o engajamento com os públicos de interesse - se for bem exercido - não é uma figura de estilo, mas o fundamento de sua diferenciação, a maior parte das vezes incorporada aos seus produtos ou serviços, tornando-se a razão pela qual um número crescente de pessoas a escolhe em detrimento de outras empresas.

O caminho não é fácil - segundo Laville (2009) - e o desenvolvimento sustentável tende a postular às empresas que conciliem o objetivo tradicional de prosperidade econômica com a viabilidade ecológica e a justiça social. Neste sentido, a criação de estratégias em prol da sustentabilidade, desafia pela base 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 a alienação consumista (SACHS, 2007).

A abordagem de Sachs (2007) pressupõe a criação de espaços de participação autêntica, no nível local, e reconhece que não seria realista manter a expectativa de

envolvimento das pessoas no esforço de gestão conjunta, se mantivermos a ausência de um processo correspondente de redistribuição de poder econômico e político-administrativo. Isto posto o autor evidencia a necessidade de dotar o conceito de “educação para o eco-desenvolvimento” 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 todos os níveis da organização das sociedades contemporâneas).

Neste sentido, 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 a cobertura universal das necessidades fundamentais da maioria pobre e socialmente excluída da humanidade - vêm sendo assumidas pelos intérpretes do enfoque do eco-desenvolvimento, 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 ainda mais necessário, conceber e colocar em funcionamento sistemas ainda pouco conhecidos de planejamento e gestão, ao mesmo tempo integrados, descentralizados e sensíveis à complexidade embutida no comportamento não linear dos sistemas socioambientais. E neste mesmo contexto, a expansão das capacidades humanas segundo Sen (2000), pode enquadrar-se perfeitamente nestes sistemas, estabelecendo um importante encadeamento indireto pelo qual o desenvolvimento das capacidades contribui direta e indiretamente para enriquecer a vida humana e tornar as privações humanas menos pungentes e mais raras.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

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

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

O estudo foi definido como 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, um deles se deve ao fato de ela atuar no setor industrial e o outro, se deve ao fato de a empresa 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 para o estudo de caso, utilizou-se a entrevista e a pesquisa documental através da consulta às várias fontes de registro em arquivo. As entrevistas foram realizadas em profundidade, através de roteiro semiestruturado, no intuito

de proporcionar fluidez, sem deixar de seguir uma linha consistente de investigação, o que permitiu atingir através da coleta de dados primários, 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, as entrevistas em profundidade foram realizadas junto à direção da empresa e os coordenadores, analistas e assistentes das áreas de marketing, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos, produção, logística e recursos humanos, buscando desta forma, contatos em todos os níveis da organização: estratégico, tático e operacional. Foram realizadas quinze entrevistas durante os meses de Março a Junho de 2013, nas quais os respondentes mencionaram dados secundários como documentos, planilhas, tabelas e gráficos, que foram pesquisados na empresa durante a pesquisa documental e utilizados posteriormente para apoiar o 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 generalização dos resultados do estudo de caso (YIN, 2005); o tratamento e 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, no intuito de buscar ampla compreensão sobre este fenômeno de caráter contemporâneo e a sua triangulação com os dois eixos teóricos desenvolvidos: estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável. E 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, tornando-se 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 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, onde juntas empregam cerca de 700 funcionários e possui um portfólio de mais de 1,5 mil itens que estão 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, através de produtos como as tradicionais borrachas de apagar, elásticos, colas, corretivos, tintas guache, lápis de cor, marcadores de texto e outros. No mercado de Saúde o foco está voltado para oferecer ao mercado uma ampla gama de produtos para o tratamento terapêutico das pessoas dentre eles, as conhecidas bolsas para água quente, bolsas para gelo, joelheiras, tornozeleiras, faixas elásticas e bolas para exercícios fisioterápicos. E por fim, no mercado de Revestimentos de Borracha o objetivo é de oferecer soluções em pisos e revestimentos fabricados através da tecnologia de polímeros de borracha.

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

Figura 1 – Estrutura Organizacional Atual



Fonte: Mercur S/A, 2013.

Esta estrutura organizacional é constituída por um Conselho de Administração, Diretor Geral e Facilitação (grupo formado pelos demais diretores da empresa) que atuam na direção estratégica da empresa e pelas demais 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, através de grupos multidisciplinares de coordenação, denominados “colegiados”, em substituição aos tradicionais cargos de gerência e supervisão. Esta nova estrutura será abordada novamente na próxima seção.

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 a respectiva razão de sua existência, conforme declaração abaixo do Membro do Conselho de Administração 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.

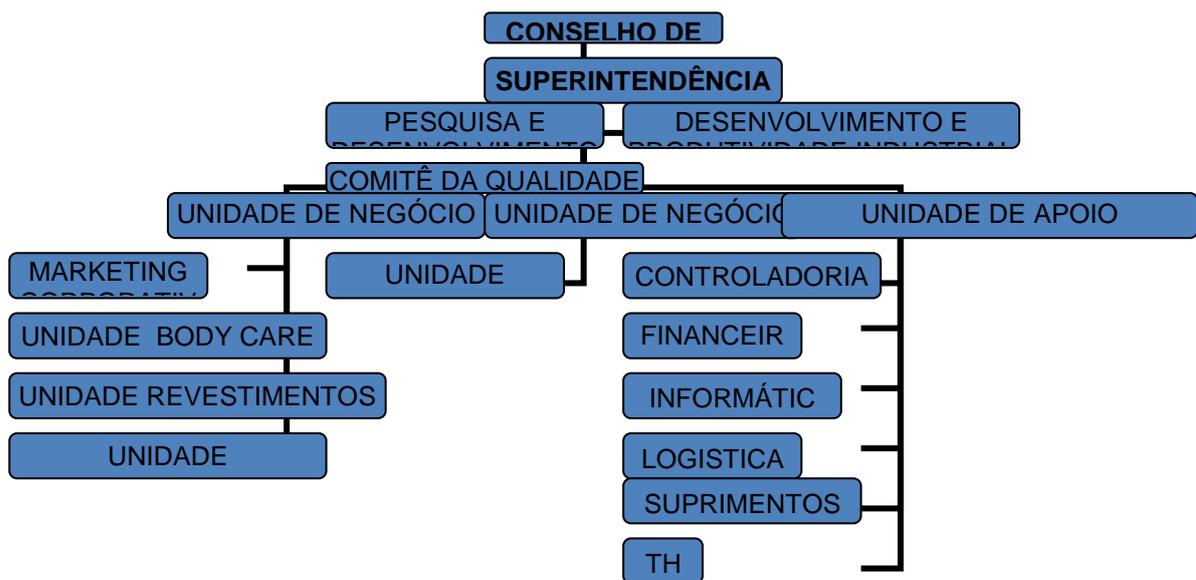
Desta forma, segundo esta visão da direção da empresa, o propósito essencial de uma organização, reside em compreender que a empresa não é feita, simplesmente, para cumprir um modelo econômico financeiro e, portanto, deve considerar em suas declarações institucionais, o compromisso com a sociedade e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

Esta 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 e, portanto, para as organizações obterem o sucesso, estas não deveriam apenas concentrar-se em objetivos de foco financeiro, mas também, em objetivos sociais e ambientais. Desta forma, pôde-se perceber que, com base nos resultados alcançados neste estudo - a principal ação estratégica

que serviu de eixo central para a maior parte das demais ações em prol da construção da gestão estratégica sustentável, iniciou-se através da 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 o desenvolvimento da consciência das pessoas em prol da sustentabilidade, a fim de proporcionar a elas liberdade, autonomia e participação. Isto vem ao encontro do conceito de “graus de liberdade” de Sen e Kliksberg (2010) e também corrobora com a importância - segundo estes autores - de que cada ser humano possa desenvolver todas as suas potencialidades para que a sociedade se desenvolva e, desta forma, possa existir o desenvolvimento sustentável.

Em decorrência da necessidade de criar um ambiente organizacional apoiador para o desenvolvimento da liberdade, autonomia e participação das pessoas, pôde-se identificar que a estrutura organizacional atual (Figura 1) foi implantada no intuito de viabilizar este ambiente, através de um novo organograma, tornando-a mais horizontalizada do que verticalizada para reduzir as tradicionais hierarquias e favorecer o diálogo e a participação dos colaboradores da empresa. A Figura 2 a seguir, demonstra como era a estrutura organizacional da empresa no ano de 2009 quando este processo de mudança foi iniciado pela empresa:

Figura 2 – Estrutura Organizacional 2009



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 extinguir os tradicionais cargos de gerência de departamentos, por uma nova estrutura focada na gestão e coordenação através de “colegiados”, no intuito de possibilitar uma mudança do tradicional papel da gerência de administrar, comandar e controlar, para uma coordenação voltada para o desenvolvimento das pessoas das áreas e o exercício da emancipação e resgate da autonomia delas. Segundo a ótica do membro do conselho de administração da empresa, através de uma estrutura de coordenação constituída por colegiados, o processo de tomada de decisão se tornaria mais descentralizado por envolver mais pessoas e, por conseguinte, mais legitimado devido à participação delas, conforme sua própria citação a seguir:

[...] 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.

Outra ação estratégica que foi reconhecida no 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. Esta ação confirma a abordagem de Sachs (2007) - no que diz respeito à importância das empresas manifestarem publicamente, o seu compromisso com o entorno e de que maneira elas pretendem colaborar com a melhoria da existência humana, através de seus produtos e serviços - a fim de que possam legitimar o seu processo de gestão estratégica em prol do desenvolvimento sustentável.

Desta forma, pôde-se verificar no estudo 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 a direção 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.

Concomitantemente, no que tange à visão da empresa, pôde-se identificar na fala de um dos diretores que a respectiva visão 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, exclusivamente, dos “produtos ou serviços” que a mesma produz. Por conseguinte - segundo a direção 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”.

Esta redefinição da visão ou 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 no compromisso de minorar os danos sociais e ambientais decorrentes da sua atividade. Em consequência deste compromisso estratégico em prol da sustentabilidade, o estudo também demonstrou que 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.

Em relação aos novos valores organizacionais - denominados como “Direcionadores Mercur” - estes foram desenvolvidos com o objetivo de prover sustentação ao compromisso institucional em prol do desenvolvimento sustentável, assumido publicamente pela empresa perante os seus *stakeholders*, conforme descritos na Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Direcionadores Mercur

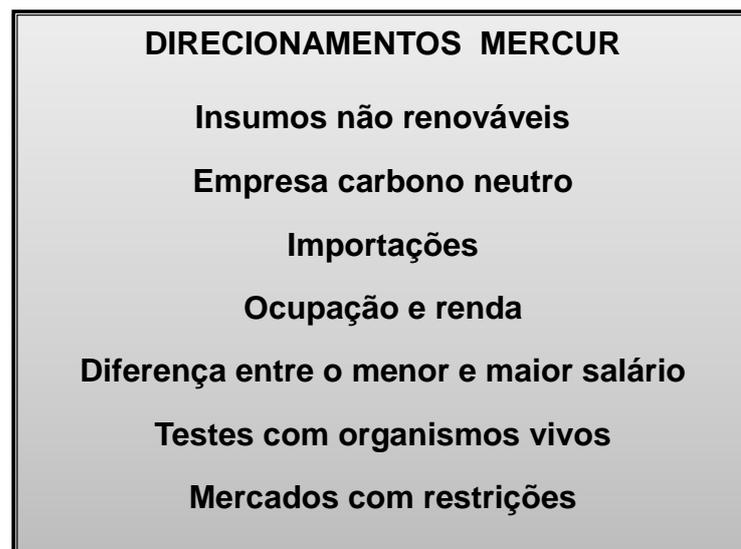
DIRECIONADORES MERCUR

- 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: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados da pesquisa.

No que tange aos novos objetivos estratégicos, intitulados como “Direcionamentos Mercur”, estes foram elaborados no intuito 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 também de orientar e apoiar as decisões da empresa nos âmbitos estratégico, tático e operacional. A Figura 4 a seguir, apresenta os direcionamentos da empresa:

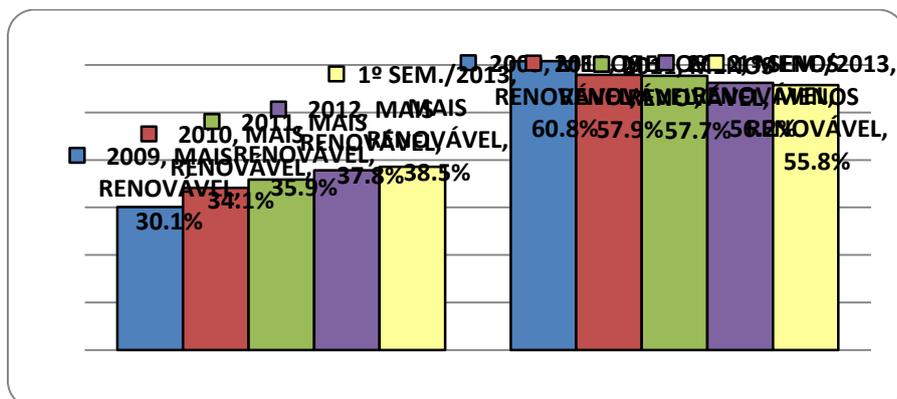
Figura 4 – Direcionamentos Mercur



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados da pesquisa.

Em relação ao primeiro direcionamento - “Insumos não renováveis” - para a empresa, 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 esta 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. O gráfico a seguir foi desenvolvido pela empresa, como indicador específico para o monitoramento deste objetivo e os resultados obtidos no período de 2009 a 2013, demonstram que a empresa aumentou em 28% o consumo dos insumos de fonte renováveis.

Gráfico 1 – Acompanhamento de Insumos – 2009 a 2013



Fonte: Mercur S/A, 2013.

Em referência ao direcionamento - “Empresa carbono neutro” - a empresa elabora anualmente, inventário em relação às suas emissões de gases de efeito estufa (GEE) para acompanhamento deste objetivo organizacional. Desta forma, ela busca declarar publicamente o seu compromisso de realizar a gestão das emissões através da prevenção, correção e compensação para atingir o objetivo de tornar-se uma empresa “carbono neutro”. O Quadro 2 seguinte, 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	tCO2e	3.145	3.158	2.566	2.503

Fonte: Mercur S/A, 2013.

No tocante aos objetivos estratégicos que se referem às “Importações” e “Ocupação e renda”, estes têm o propósito de incentivar o processo de redução e substituição gradual das importações pela produção interna da empresa, proporcionando, desta forma, fomentar a geração de empregos locais e a respectiva distribuição de renda. Pôde-se constatar na pesquisa que estes objetivos encontram-se alinhados com o processo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou negócios para a empresa, no intuito de garantir a promoção do desenvolvimento social e econômico na região. A Tabela 1 a seguir, apresenta os resultados dos esforços em favorecimento a ambos objetivos no período de 2009 a 2012, através da demonstração do aumento de 26,5% dos totais 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: Elaborado pelos autores com base nos dados coletado do 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, cargos e salários da empresa contribuam, efetivamente, para uma melhor distribuição de renda e

redução das desigualdades sociais. Em relação a este objetivo, pôde-se identificar através da Tabela 2 a seguir, que 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, corroborando com este objetivo organizacional 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, alterando a política de rateio e distribuição e, por conseguinte, passando 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: Elaborado 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 a organização que possua, em seu portfólio, produtos que exijam testes desta natureza em qualquer etapa do seu processo produtivo. E 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, de agrotóxicos ou, ainda, de processos produtivos cujas cadeias imponham maus tratos aos animais. Desta forma, a empresa busca corroborar com a sua a visão estratégica, de atuar estritamente no campo do “bem estar”, ou seja, proporcionando “um mundo de um jeito bom para todo o mundo”.

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção tem o objetivo de apresentar as principais conclusões e contribuições gerenciais deste estudo, bem como apresentar comentários sobre 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, através 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 serão demonstradas a seguir.

Em relação à primeira estratégia central, esta diz respeito sobre a importância da empresa em avaliar o seu propósito, missão e a razão da sua existência junto aos *stakeholders* para que desta forma, possa manifestar publicamente, o seu compromisso com o entorno e de que maneira ela pretende colaborar com a melhoria da existência humana, através de seus produtos e serviços, a fim de que possa 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

participação das pessoas, promovendo o seu desenvolvimento para que elas se tornem mais participativas, livres e autônomas, visto que só há desenvolvimento sustentável quando aumentam os “graus de liberdade”, que são as reais opções que cada ser humano dispõe para desenvolver todas as suas potencialidades.

Em por fim, a terceira estratégia central está relacionada com a pertinência de desenvolver objetivos e estratégias organizacionais que levem em consideração não apenas os custos econômicos, mas também os sociais e ambientais, buscando o alinhamento das dimensões econômica, social e ambiental (“Triple Bottom Line”), para que sejam capazes de gerar inovação e diferenciação, viabilizando assim o seu desenvolvimento econômico, em equilíbrio com as responsabilidades sociais e ambientais, oriundas dos impactos da sua própria atividade.

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, conduzindo-a na direção de um amplo número de contribuições teóricas e práticas para uma gestão organizacional com desenvolvimento estratégico sustentável; pode-se dizer que por mais apropriado que tenha sido o método, como o objetivo geral da pesquisa baseou-se em realizar a análise de um ambiente organizacional, o fato de não ter ocorrido entrevistas em profundidade com os *stakeholders* externos - como consumidores, fornecedores e clientes - este fato pode ter sido a principal limitação deste estudo.

Recomenda-se, neste sentido, o aprofundamento destes estudos junto a estas partes interessadas e também em outros ambientes organizacionais que possibilitem identificar, como outras empresas e/ou outros setores industriais, estão se posicionando frente ao desafio do desenvolvimento sustentável e o seu equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, 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.

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.