

## **Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

### **MAPEAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* DA MERCUR E DA ECOCITRUS SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE**

### **MAPPING THE *STAKEHOLDERS* OF MERCUR AND ECOCITRUS FROM THE SUSTAINABILITY PERSPECTIVE**

Elaine Melo de Oliveira, Minelle Enéas da Silva e Luis Felipe Machado do Nascimento

#### **RESUMO**

A sustentabilidade tem recebido destaque dentre as discussões empresariais, e para que seja possível a inserção desta temática entre as formas de gestão como a cadeia de suprimentos, o preceito central do *Triple Bottom Line* (social, ambiental e econômico) deve ser enfatizado (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009). Considerando esta perspectiva e a necessidade de compreender os envolvidos com a temática, o objetivo desse estudo é mapear os *stakeholders* envolvidos com sustentabilidade em relação à cadeia de suprimentos da empresa Mercur e da cooperativa Ecocitrus. A metodologia utilizada baseou-se na pesquisa documental, com a finalidade de buscar os atores mais representativos envolvidos com as organizações selecionadas. Este levantamento demonstrou, a partir da grande quantidade de interações, que as organizações possuem boas relações voltadas para sua atuação no mercado, as quais em sua maioria foram analisadas a partir da ótica da sustentabilidade. Desta forma, pode-se ratificar que quanto mais cooperativos estes elos, mais fácil a disseminação da sustentabilidade entre eles. Assim sendo, o mapeamento dos *stakeholders* das duas organizações focais fornece uma importante base para que estudos posteriores possam ser feitos, a fim de verificar a adoção práticas sustentáveis em toda cadeia de suprimentos.

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos; atores; Sustentabilidade, Mercur, Ecocitrus.

#### **ABSTRACT**

Sustainability has received prominence among the business discussion, and that the inclusion of this issue among the forms of management and the supply chain as possible, the central precept of the Triple Bottom Line (social, environmental and economic) should be emphasized (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL, WU, 2009). Considering this perspective and the need to understand those involved with sustainability, the paper aims to map the stakeholders involved with sustainability in relation to supply chain company Mercur S.A and cooperative Ecocitrus. The methodology used was based on desk research, in order to identify the most representative stakeholders of these organizations. The analysis shown that from the large number of interactions that organizations have good relations focused on their performance in the market, which mostly were analyzed from the perspective of sustainability. Thus, it is possible to confirm that the more cooperative these links, easier dissemination of sustainability between them. Thus, the mapping of the stakeholders of the two focal organizations provides an important basis for further studies to be made in order to verify adopting practices of sustainability throughout the supply chain.

**Keywords:** Supply chain, stakeholders, Sustainability, Mercur, Ecocitrus.

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com as ações humanas e seus impactos sobre o planeta, fez da Sustentabilidade um tema recorrente nas discussões empresariais. Além da demanda por um bom desempenho econômico, as organizações passaram a ser responsabilizadas, também, por um desempenho social e ambiental positivo em relação às suas operações e, indiretamente, às atividades de seus parceiros e fornecedores. Desta forma, torna-se fundamental a compreensão da relação interorganizacional vertical, conhecida como cadeia de suprimentos. (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). O gerenciamento dessa cadeia apresenta grande relevância, uma vez que pode gerar valor e competitividade para os seus integrantes (BRITO; BERARDI, 2010).

Para isso, pesquisas internacionais avançam no entendimento da inclusão dos elementos do *Triple Bottom Line* (social, ambiental e econômico) na gestão de fluxos de capital, materiais e/ou informações e da cooperação entre empresas ao longo da cadeia (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009). Torna-se, portanto, prioridade, a integração de todos os elos, começando pelos fornecedores, caminhando pelo processo de transformação do produto até o consumidor final (CORBETT; KLEINDORFER, 2001). Carvalho (2011, p. 46), salienta que influência dos *stakeholders* pode ser determinante para adoção das práticas sustentáveis, envolvendo todos os participantes em prol da responsabilidade socioambiental.

Deste modo, as empresas focais tornam-se as peças-chave na cadeia de suprimentos, pois são elas as responsáveis por gerenciar critérios ambientais e sociais entre os *stakeholders* (KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007). Para Jenkins (2001) empresas focais, contratantes, repassam aos seus fornecedores não apenas a responsabilidade pelo cumprimento de contratos, mas também pelas condições de trabalho e pelos impactos ambientais de seus processos produtivos; já que muitas vezes, as empresas focais não são distinguidas de suas cadeias de suprimentos, fazendo que o desempenho de seus fornecedores seja associado a elas (RAO; HOLT, 2005).

As razões das organizações focais para inserir práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos são várias. Para Jenkins (2001) e Andersen e Skjoett-Larsen (2009) as organizações sofrem pressões para adotar tais práticas, tanto de órgãos governamentais e intergovernamentais como de organizações não-governamentais (ONGs); além de haver exigências de certificações socioambientais, para fechamento de contratos entre empresas. Para evitar que a empresa focal incorra em riscos de reputação ou para recuperar a imagem da organização pós-danos, inicia-se e consolida-se um processo de incorporação de critérios sociais e ambientais na avaliação de fornecedores (SEURING; MÜLLER, 2008b, p. 1703).

Há também empresas que são proativas, implantando de modo voluntário, práticas de gestão destinadas a melhorar o seu desempenho ambiental, com intuito de realizar ações além daquelas exigidas por lei ou por regulamentações (GONZÁLEZ-BENITO; 2008; BUYSSE, VERBEKE, 2003). A proatividade pode ser ter como base três razões: (a) o aumento da conscientização ambiental da sociedade e a temeridade da organização em relação a problemas com sua imagem e com sua reputação; (b) o efeito de otimização operacional decorrente de práticas de eficiência ambiental; e, (c) as questões éticas as quais os proprietários, gestores e acionistas das organizações se deparam (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005).

Carter e Rogers (2008) também citam que entre as razões para implementação das práticas socioambientais, estão os ganhos positivos em termos econômicos, além de possibilidades de vantagens competitivas em relação a outras empresas não sustentáveis,

corroborando com os preceitos do *Triple Bottom Line*. Para que todos esses aspectos possam ser analisados em relação à sustentabilidade e à cadeia de suprimentos, um conjunto de diferentes atores se fazem presentes e necessários, no sentido de que à medida que os mesmos estão envolvidos com todo o processo é possível um melhor desempenho organizacional. Com isso, surge a discussão sobre os *stakeholders*, e a importância de seu reconhecimento.

Considerando a ótica da sustentabilidade, este trabalho procurou estudar duas organizações focais no estado do Rio Grande do Sul, a partir de um mapeamento dos *stakeholders* mais relevantes de suas cadeias de suprimentos: a Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí (Ecocitrus) e a empresa Mercur S.A. A seleção destas se relaciona com a busca pelo conhecimento e reconhecimento de práticas e atuações no contexto gaúcho. Para tanto, tem-se como objetivo desse estudo, realizar o mapeamento dos *stakeholders* envolvidos com sustentabilidade em relação à cadeia de suprimentos da empresa Mercur e da cooperativa Ecocitrus.

Para melhor compreender a proposta de pesquisa, a metodologia utilizada teve como foco o levantamento documental, tanto de pesquisas acadêmicas como de publicações, sejam essas textuais ou faladas (por meio de entrevistas, por exemplo). Assim sendo, esta pesquisa se organiza em quatro partes além desta introdutória. A seguir apresenta-se uma rápida discussão sobre a base teórica que deu suporte para o desenvolvimento da pesquisa, no terceiro momento demonstra-se qual o procedimento metodológico selecionado. A seguir são apresentados os principais resultados e, por fim, as considerações finais, ressaltando-se as contribuições desta pesquisa.

## 2 DISCUSSÃO TEÓRICA

Neste referencial é possível identificar a abordagem sobre a cadeia de suprimentos de empresas focais e seus *stakeholders*, mostrando como esses temas podem ser relacionados com o tema sustentabilidade, com o objetivo de proporcionar uma síntese sobre os principais conceitos, os quais podem contribuir para os procedimentos de análise e pesquisa. Vale ressaltar que por ser uma pesquisa documental, este suporte teórico serve como aporte para demonstrar quais as expectativas dos pesquisadores na realização da pesquisa. Nesse sentido, vale lembrar as pressões que a sociedade historicamente tem feito sobre as empresas exigindo as mudanças da postura dessas instituições em relação questões socioambientais.

Melo Neto (1999, p. 78), descreve que o conceito de responsabilidade socioambiental de uma empresa como a “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos sociais e ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”. Para o autor, durante décadas a visão preponderante das empresas era aquela que defendia que a única responsabilidade da empresa privada era de gerar lucros para os seus proprietários e que só a eles deveria prestar contas, o que ele considerou com a “era da empresa narcisista”.

A crise ambiental se tornou bastante evidente desde os anos 1960, mostrando a irracionalidade ecológica dos padrões dominantes de produção e consumo, e marcando os limites do crescimento econômico (LEFF, 2011, p.134). Porém, Dias (2009) e Melo Neto (1999), verificam que o papel das organizações tem mudado - ainda que lentamente - mas com rumo definido para uma maior responsabilidade socioambiental. Eis que então surge o conceito de sustentabilidade, com o interesse teórico e político em valorizar a natureza e com

o propósito de internalizar as externalidades ambientais do processo de desenvolvimento (LEFF, 2011, p.134).

Para Barbieri (2007), a sustentabilidade associa-se aos preceitos do *Triple Bottom Line*; que se baseiam em um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental. Esses preceitos tornaram-se conhecidos pelo grande público em 1997 com o livro de John Elkington. O *Triple Bottom Line*, em português também é conhecido como 3 Ps (*People, Planet and Profit*, ou, em português, (Pessoas, Planeta e Lucro). Carter e Rogers (2008) sugerem então, que as empresas que tentam maximizar o desempenho, simultaneamente, das três dimensões do *Triple Bottom Line* (econômico, ambiental e social) irão superar as organizações que tentam apenas maximizar o desempenho econômico, ou as empresas que tentam alcançar altos níveis de desempenho social e ambiental, sem a consideração explícita de desempenho econômico; pois elas agirão de forma a satisfazer uma demanda da sociedade.

Assim, a atual atenção voltada às cadeias de suprimentos relaciona-se, principalmente, ao gerenciamento de processos mais eficientes, inovadores e sustentáveis (TSOULFAS; PAPPIS, 2006; VACHON; MAO, 2008; CARTER; ROGERS, 2008; VERMEULEN et al., 2010). Iniciativas conjuntas da empresa focal com fornecedores podem ser essenciais à implementação de uma cadeia de suprimento orientada a sustentabilidade. Pagell e Wu (2009) conceituam que os membros, os compõe a cadeia de suprimento são os fornecedores diretos, concorrentes diretos, clientes, ONGs, comunidades, entre outros. Logo, as relações entre os *stakeholders* significam a estruturação de toda cadeia de suprimentos, reforçando que as empresas focais devem além de gerenciá-los, prestar contas a seus próprios funcionários, aos investidores, aos consumidores, à opinião pública e, também, à própria sociedade civil, em suas diversas representações (ANTINARELLI, 2013).

Kluyver e Pearce II (2007) dividiram os *stakeholders* segundo o enfoque de seus interesses, agrupando-os por interesse de propriedade, interesse social e interesse econômico. Por sua vez, Stoner e Freeman (1994). propuseram a definição para “*stakeholders*” como grupos ou indivíduos que, direta ou indiretamente, são afetados pela busca de uma organização em atender os seus objetivos; e dividiram os em *stakeholders* externos (grupos como os consumidores, competidores, fornecedores, sindicatos e grupos com interesses especiais e órgãos governamentais) e internos (empregados, colaboradores e acionistas). A seguir, apresenta-se a classificação dos *stakeholders* a partir de Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), os quais dividiram esses atores em três grandes grupos:

<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: Aligleri, Aligieri e Kruglianskas (2009).

Neste contexto, torna-se importante que as empresas conheçam bem o papel que cada *stakeholder* detém, para que haja um alinhamento de ideais entre a organização focal e seus atores. Só assim é possível que ideias sejam compartilhadas e colocadas em prática, como nas duas organizações estudadas neste trabalho, as quais se destacaram na atuação junto aos seus atores na busca pela produção aliada a sustentabilidade. Como apresentado desde a introdução, a proposta do artigo está em analisar a estrutura de ação dos *stakeholders* em relação a sustentabilidade em relacionamentos que envolvem as organizações que foram selecionadas para o estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de mapear os *stakeholders* envolvidos com sustentabilidade em relação à cadeia de suprimentos da empresa Mercur e da cooperativa Ecocitrus, a presente pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa, uma vez que para sua elaboração e desenvolvimento esta reconhece existir uma lente pessoal que influencia a análise dos dados e proporciona maior flexibilidade ao pesquisador, que pode mudar de método ou modificá-lo ao longo da pesquisa (CRESWELL, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, por buscar o reconhecimento do contexto argumentativo-teórico e das características pertinentes as organizações para explicar o fenômeno (CRESWELL, 2007). Além disso, assume como estratégia de pesquisa o estudo de caso, já que essa favorece a visualização macro do contexto, bem como de características singulares à empresa estudada, o que facilita o atendimento do objetivo (GOLDENBERG, 2009). No caso foram selecionados dois casos para identificação deste mapeamento, considerando sua relação direta com a sustentabilidade e a possível integração existente entre estas.

Foi selecionado como instrumento de coleta de dados o levantamento documental, pois para que haja um reconhecimento das características apresentadas no mercado, entende-se que as informações representativas sobre os atores que integram as cadeias de suprimentos analisadas. Para tanto, foi realizada a análise de um amplo conjunto de informações encontradas em trabalhos acadêmicos (teses, dissertações, estudos de caso e trabalhos de conclusão de curso) sites oficiais das organizações

selecionadas, entrevistas e reportagens. A pesquisa foi realizada nos meses de Maio e Junho de 2014, via internet.

Justifica-se a seleção deste procedimento de coleta, pois segundo Marconi e Lakatos (2010) os documentos trazem informações que podem representar aspectos específicos e dado fenômeno de análise. Definiu-se como procedimento de análise, a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2009), ao entender que as informações contidas nos documentos vão dar suporte para o mapeamento almejado. Além disso, a partir desta técnica fica possível a identificação pontual de cada um dos documentos analisados. A seguir os resultados inerentes a esta análise são apresentados e discutidos.

## 4 RESULTADOS

A partir do levantamento realizado, este capítulo apresenta os principais resultados que foram coletados, detalhando os *stakeholders* de cada cadeia estudada. Os resultados do mapeamento dos *stakeholders* das organizações Mercur e Ecocitrus, identificaram uma grande rede de colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros, além de instituições atuando no desenvolvimento de pesquisa em cada organização. Outros órgãos que exercem influência nestas organizações também foram listados, como instituições não governamentais (ONGs), instituições governamentais, associações e até mesmo instituições religiosas. Abaixo, segue a descrição dos principais atores para cada organização.

### 4.1 Cooperativa Ecocitrus

A Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí (Ecocitrus), foi criada em 1994 com apoio de programas governamentais (EMBRAPA, 2014). A Ecocitrus tem sede em Montenegro-RS, formada por produtores rurais de base familiar de vários municípios do Vale do Caí. A cooperativa conta com 110 associados, dos quais, 7 são produtores trabalhadores, 42 são sócios trabalhadores, 10 são empregados e 61 agricultores (TAVARES; D'AVILA, 2014). Possui uma sede administrativa e três unidades operacionais: A indústria de sucos e óleos essenciais orgânicos, a usina de compostagem e a planta usina de biogás. Além da produção de cítricos orgânicos, há a fabricação de biofertilizante líquido, adubo orgânico, biogás (ECOCITRUS, 2014). Presta serviços de destinação de tratamento e biodigestão de resíduos agroindustriais para empresas da região e atua, inclusive na extração de óleos essenciais orgânicos para outros produtores da região, e atua inclusive na extração de óleos essenciais para outros produtores (ECOCITRUS, 2014).

A cooperativa busca fazer uma produção sustentável, preocupando-se com a questão do uso de recursos naturais e da redução de geração de resíduos e de emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) ao longo da cadeia de suprimento (a cooperativa tem o primeiro registro de certificação de produto orgânico no Rio Grande do Sul, o registro IBD RS001). Também há a preocupação com o social, considerando as condições de trabalho dos seus funcionários e cooperados, práticas salariais em fornecedores e desenvolvimento de produtos e serviços responsáveis, ou seja, que não utilizam

materiais perigosos ou oferecem riscos à sociedade e ao meio ambiente (MAHLER et al., 2007; MAHLER, 2007).

A cooperativa busca um equilíbrio entre as três esferas da sustentabilidade, ao apresentar o objetivo de: resgatar a agricultura sustentável, socialmente justa, ecologicamente correta e economicamente viável na região. A Ecocitrus tem se organizado para que o agricultor assuma toda a cadeia produtiva, desde a produção de insumos, organização social, formação, geração e tecnologia e credibilidade (certificação participativa), industrialização e comercialização (ECOCITRUS, 2014).

Não obstante, a importância das relações de trocas materiais e financeiras permeia valores ambientais e sociais na Cooperativa, os quais devem ser passados aos cooperados e, se possível, externalizados, visando uma reorientação ou mesmo integração das estratégias da sustentabilidade com atores externos a cooperativa (PALMA, 2007). Para tanto, a cooperativa coordena diferentes etapas da cadeia de citros promovendo o repasse de formação, informações e pesquisa em agroecologia entre os associados, além de promoção de certificação participativa (ECOCITRUS, 2014).

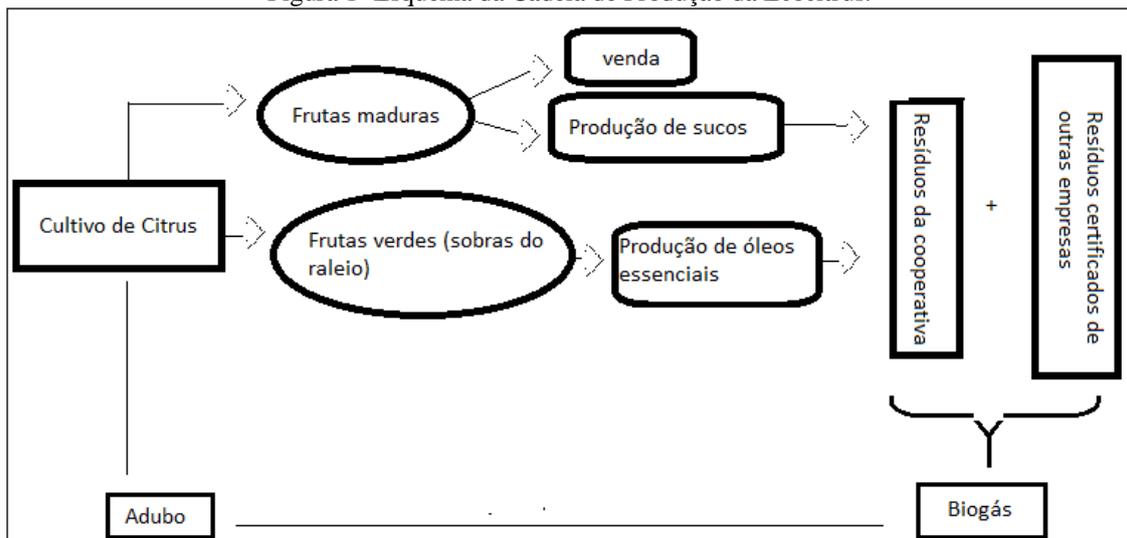
#### 4.1.1 Descrição da Cadeia de Produção da Ecocitrus

De acordo com Tavares e D'Avila (2014), os associados da cooperativa plantam em torno de 500 hectares de pomares. Eles fornecem citrus e alguns outros produtos para a Cooperativa, que é responsável pela sua comercialização, seja em forma de suco, ou seja, venda *in natura* (PALMA, 2007). Para aproveitamento das frutas que seriam descartadas durante o raleio, foi iniciada extração de óleos essenciais, pois esses são obtidos das frutas verdes. O raleio é uma prática utilizada na citricultura para melhorar a produtividade, a qual consiste na retirada de até 60% dos frutos de um pé, para que as frutas que ficarem sejam maiores e mais saudáveis (TAVARES; D'AVILA, 2014). A produção de sucos concentrados surgiu como uma forma de dar destino às frutas *in natura* que sobravam durante a safra. (TAVARES; D'AVILA, 2014). Segundo a responsável técnica Adriana Klein Schmidt, em entrevista disponível na internet (link: <http://www.youtube.com/watch?v=nHJ6Rx94vC0->) o resíduo da agroindústria – o bagaço, o próprio suco, e água de lavagem do processo industrial é destinado para a usina de compostagem; e então é mixado com os demais resíduos industriais das empresas e é transformado em adubo orgânico.

A cooperativa produz 15 mil toneladas de composto (sólido) e 15 mil toneladas de biofertilizante líquido por ano (ECOCITRUS, 2014). Dos processos de fermentação e decomposição dos compostos orgânicos que são utilizados para adubo, ainda é extraído outro subproduto: o biometano (Biogás). O biometano é capaz de atingir as especificações do gás natural e de substituí-lo em suas aplicações, além de desempenhar um papel importante tanto pela possibilidade de redução da dependência energética e por sua geração distribuída, quanto pela redução significativa de emissões de gases de efeito estufa (ECOCITRUS, 2014). Atualmente, o biogás gerado na fábrica da Ecocitrus já abastece a frota das Cooperativa e das empresas Sulgás e Naturovos. (TAVARES; D'AVILA, 2014).

Todos esses processos estão representados, respectivamente, no esquema abaixo, em que aparece o ciclo que compõe a cadeia de produção da cooperativa (Figura 1):

Figura 1- Esquema da Cadeia de Produção da Ecocitrus.



Fonte: Elaboração Própria (2014)

A partir dessas informações, entende-se que no desenvolvimento de suas ações de mercado, a Ecocitrus tem um conjunto amplo de atores com quem interage, e mais, alinhando-se a proposta sustentável da cooperativa, pode-se perceber ao longo desses relacionamentos que existe um envolvimento efetivo de diferentes *stakeholders*, em diferentes campos de atuação, com a busca do propósito desta organização. Com esta noção, existe alinhamento com o que se discute na discussão sobre sustentabilidade e seus relacionamentos, pois a integração e cooperação entre os elos favorecem o alcance dos objetivos iniciais propostos pela organização focal.

#### 4.2 Mercur S.A.

A Mercur S.A. iniciou suas atividades em 1924, como uma oficina de pneus de borracha na cidade de Santa Cruz do Sul, região central do Rio Grande do Sul. Com o passar dos anos, a empresa ampliou o leque de seus produtos para centenas deles, a grande maioria derivados de borracha (MERCUR, 2014). Segundo informações do site da empresa, durante os seus 90 anos de atividades, a empresa passou por diversas fases. Atualmente a Mercur tem operado a partir de duas unidades industriais e de uma ampla rede de distribuidores e revendedores em todo o território nacional. A empresa emprega diretamente 700 colaboradores e conta com, aproximadamente, 300 terceirizados por meio de seus fornecedores diretos; atuando em todo o Brasil, comercializando seus produtos em mais de 30 países da Ásia, Europa e Américas.

Atua em quatro linhas de produtos: Educação, Saúde, Revestimentos, Cores. Os produtos relacionados à Educação são borrachas de apagar, lápis de cores, corretivos, kits escolares, giz de cera, marcadores de texto, colas e tintas. Para a área da Saúde, produz, principalmente, ataduras, bolsas de borracha, tornozeleiras, muletas, luvas e almofadas; No segmento de Revestimentos, fabrica pisos de borracha para ambientes como academias, brinquedotecas e áreas de recreação, produzindo também revestimentos para ônibus e caminhões; O segmento de Cores procura atender o mercado de artesanato, com tintas para tecidos e texturas (MERCUR, 2014).

#### 4.2.1 Estratégias da Mercur e a impactos de mudança junto aos *stakeholders*

Nos anos de 2007 e 2008, partir de um processo de reflexão, começaram os estudos sobre a implementação das mudanças, direcionando o foco de interesse para a sustentabilidade. Na dissertação de Klafke (2013) encontra-se a descrição de que Hoelzel Neto (Conselheiro Mercur) percebeu a existência de uma resistência natural dos colaboradores às novas ideias. A velocidade e a efetividade das mudanças não estavam de acordo com o esperado por ele. Diante deste cenário, em 13 de julho de 2009, contando com a aprovação dos acionistas e do conselho de administração da empresa, Hoelzel Neto comunicou aos colaboradores a nova estrutura organizacional. A empresa realizou uma mudança de ruptura no seu modelo de gestão, alterando o seu tradicional organograma verticalizado para uma organização mais horizontalizada e descentralizada (ANTINARELLI, 2013).

Atualmente as decisões na empresa são tomadas em reuniões das quais participam as pessoas impactadas, em formato de colegiados de decisão, que são divididos em operação e sustentação. Nota-se que o direcionamento das decisões por meio de colegiados e o estímulo ao perfil questionador levam a decisões mais analisadas, indicadas para contextos complexos como este. A Mercur S.A. eliminou as áreas da empresa e as substituiu por processos decisórios. Os colegiados trabalham, pensam e tomam as decisões em conjunto, compartilhando a responsabilidade. Eliminou-se várias hierarquias, e os antigos chefes passaram a cumprir papel de facilitadores, trabalhando para os subordinados (KLAFKE, 2013).

Segundo Kafke (2013), houve um aumento da comunicação e aproximação com os colabores e fornecedores. Além disso, a empresa selecionou seus *stakeholders*, restringindo a Indústria do tabaco, de armamento, de agrotóxicos Jogos de azar; e Indústrias cujas cadeias impõem maus tratos a animais. Para Antinarelli (2013), a empresa restringiu também a participação de organizações que fazem testes com “organismos vivos”, eliminando as que possuem em seu portfólio alguns dos 96 produtos que exijam testes desta natureza em qualquer etapa do seu processo produtivo.

Houve a descontinuidade do pagamento de licenças de personagens da Disney; descontinuidade de incentivos financeiros extras para vendedores ou representantes; opção por não participar de feiras e redução na frequência de lançamento de produtos. Todas essas práticas visam evitar o estímulo do consumo desnecessário. Além disso, foram excluídas das políticas comerciais algumas tradicionais estratégias - antes utilizadas pela empresa - como, por exemplo, de conceder descontos promocionais para promover consumos maiores dos clientes revendedores (distribuidores, atacadistas e varejistas) e, respectivamente, atingir as metas de faturamento (ANTINARELLI, 2013).

Para Antinareli (2013), a organização busca praticar o conceito de produção de ciclo fechado, no qual a empresa consegue absorver - nos seus processos de produção - todos os resíduos gerados por ela, criando um ciclo fechado de produção. Assim, a empresa adquiriu novos equipamentos para o fluxo de produção, a fim de proporcionar condições de reutilizar - através do processo de moagem – seus resíduos de borracha. O processo de moagem é realizado por intermédio de um moinho micronizador que transforma os resíduos ou refugos de borracha - oriundos dos processos produtivos - em fibras que podem ser reutilizadas na produção de diversos produtos já fabricados.

De forma a tornar a empresa uma organização com índices de “carbono neutro”, houve decisões estratégicas da empresa evitaram insumos não renováveis, substituindo por outros materiais. Para Antinarelli (2013) desde 2009, não houve aumento nas emissões de gás efeito estufa. Segundo, houve a diminuição da emissão de CO<sub>2</sub>, por meio de estratégias como redução dos deslocamentos. Para isso, a empresa adotou videoconferências em reuniões, utilizou preferencialmente fornecedores locais, além de fornecedores de serviços de transporte menos poluentes, como o marítimo e o ferroviário. Também houve significativa redução nos gastos com o consumo de água e energia elétrica.

Já no âmbito das questões sociais, os temas centrais estão relacionados com o bem estar das pessoas, a integridade física dos funcionários e, principalmente, dos motoristas, devido às longas jornadas de trabalho, assim como, também, às questões de conduta ética sobre algumas problemáticas relacionadas à prostituição infantil e ao consumo de drogas (ANTINARELLI, 2013).

Em mudanças direcionadas para os colaboradores, pode-se destacar que a Mercur S.A. foi uma das poucas empresas que promoveu a redução da jornada de trabalho, sem prejuízo dos vencimentos, o que foi muito apreciado pelos colaboradores. Houve também direcionamentos para redução da diferença entre o menor e o maior salário, que teve como propósito, contribuir para que as políticas de remuneração e desempenho, cargos e salários da empresa auxiliem, efetivamente, para uma melhor distribuição de renda e redução das desigualdades sociais.

Para Klafke (2013) deve-se ressaltar a importância de projetos da empresa que buscam sustentabilidade, principalmente o Projeto Mamona e o Projeto borracha natural:

O projeto “borracha natural”. consistiu na negociação para o pagamento de um preço justo aos seringueiros, fornecedores da matéria-prima da borracha. O projeto também ofereceu apoio técnico aos seringueiros para melhorar o processo de produção e o aproveitamento da borracha. [...] Por sua vez, o “projeto Mamona” desenvolveu pesquisas e fomentou a cooperação entre ex-produtores de fumo, que foram incentivados a substituir este plantio pelo cultivo de mamona, matéria-prima para o óleo, com a possibilidade de fornecimento para empresas da região.

Os impactos no processo de produção foram bem baixos. Os impactos negativos de maior peso nessas mudanças foram alguns funcionários que não compreenderam ou não absorveram a mudança, por diversas questões. Por isso, empresa desligou algumas pessoas e outras pediram para sair. Nos processos externos como as vendas também houve questionamentos, principalmente com agentes terceirizados ou pessoas mais distantes da empresa. O impacto financeiro inicial foi a redução do faturamento com a manutenção da lucratividade. Porém resultados mostram que a Mercur S.A. melhorou o desempenho financeiro em 2012, comparado ao ano anterior. O que leva à conclusão de que a estratégia de gestão pela sustentabilidade adotada, e inicialmente incompreendida pelos concorrentes, gera resultados positivos (KLAFKE, 2013).

A repercussão nas outras empresas foi variada: alguns concorrentes entenderam que essa era uma estratégia para vender a Mercur S.A.; outros acharam que a empresa estava “encolhendo”; e outros, ainda, concluíram que a empresa havia “enlouquecido”. Fornecedores e clientes mais próximos conseguiram entender a nova estratégia, mas acredita-se que os mais distantes, talvez, imaginem que a empresa está em decadência, pois deixou de vender alguns produtos e de importar (KLAFKE, 2013).

Os estudos de Antinarelli (2013) e de Klafke (2013) corroboram a afirmação que o ambiente da empresa se tornou melhor para os colaboradores e demais *stakeholders* que acreditam na proposta da empresa (KLAFKE, 2013). A informação mais fluída, a liberdade de iniciativa, a redução no estresse do trabalho, as atividades mais bem planejadas e o comprometimento da equipe foram ganhos das novas estratégias da Mercur. Segundo Antinarelli (2013), para muitos colaboradores - os que acreditam nesta causa - eles acabaram levando isso para suas residências, para sua vida pessoal, ou seja, a questão de você usar os recursos de uma forma mais razoável ou racional e, também, não adquirir desnecessariamente as “coisas.”

Agora, eles sentem-se parte da mudança e ressaltam como a fluidez da comunicação é um ponto fundamental no processo de implementação da estratégia. Com esta discussão, percebe-se que dos muitos atores que interagem com a organização aqueles que contribuem mais diretamente com a efetivação de sua estratégia tiveram foco de inclusão nas discussões. Esta ideia demonstra orientação para a sustentabilidade e possibilidade de melhor disseminar suas práticas sustentáveis na cadeia de suprimento gerando a possibilidade de cooperação e integração entre esses atores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber que as organizações estudadas têm estratégias consolidadas com foco em sustentabilidade, além de almejarem dar prosseguimento a esse tema em novos processos e produtos. Em ambas verificou-se que não havia preocupação unicamente com avanços econômicos, mas também sociais e ambientais, corroborando com os dos preceitos do *Triple Bottom Line* observado nos estudos de Seuring e Müller (2008) e Pagell e Wu (2009). Nesses dois casos, a proatividade na inserção de técnicas inovadoras sociais e ambientais na cadeia de produção/suprimentos deve ser destacada. Além disso, é visível a preocupação das organizações com as questões éticas com que os gestores e todos os atores envolvidos se depararam.

A cooperativa Ecocitrus e a empresa Mercur S.A demonstram ser organizações focais capazes de estruturar as suas cadeias por meio de várias medidas, que incluam a fixação de normas, divulgação de valores socioambientais entre seus *stakeholders*, estabelecimento de parcerias com empresas e outras instituições voltadas para a sustentabilidade, além da restrição em suas cadeias de elos que não aderiram a esse propósito. Desta forma, pode-se ratificar, em razão de tais exemplos, que quanto mais cooperativos estes elos, mais fácil a disseminação da sustentabilidade entre eles.

O mapeamento dos *stakeholders* das duas organizações focais poderá servir como importante base de estudos dos elos conhecidos por meio desse trabalho, a fim de verificar a efetividade da adoção práticas sustentáveis em toda cadeia de suprimentos. A principal limitação dessa pesquisa relaciona-se aos poucos estudos acadêmicos e informações aprofundadas disponíveis, principalmente, sobre a empresa Mercur S.A. Em contrapartida, a existência de poucos estudos evidencia um grande potencial de pesquisa a ser explorado, visto que a empresa é uma referência em estratégias com enfoque em sustentabilidade.

A partir desta discussão, novos estudos podem ser feitos, a partir de outras metodologias, de forma a ter um contato mais direto (visitas, entrevistas, etc.) com as organizações focais analisadas, para obter informações complementares à pesquisa desses atores envolvidos. O conhecimento dos *stakeholders* da cadeia de suprimentos

das duas organizações estudadas facilita novos estudos voltados para uma análise aprofundada de todos os elos dessas organizações, verificando como as estratégias socioambientais estão sendo feitas pelos atores mapeados, observando o grau de compromisso de cada um deles com a sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDERSEN, M.; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 14, n. 2, p. 75-86, 2009.
- ANTINARELLI, A. Capital Natural – Equilíbrio entre a sua preservação e a gestão estratégica sustentável: Um estudo sobre a Empresa MERCUR S/A. **Dissertação**. Mestrado Profissional. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, 2013.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTO, M. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um metaestudo. **Revista de Administração Eletrônica – RAE**, v. 50, n. 2, p.155-169, abr./jun., 2010.
- BUYSSE, K; VERBEKE, A. Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. **Strategic Management Journal**, v.24, p.453-470, 2003.
- CARTER, C. R; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.38, n.5, p.360-387, 2008.
- CARVALHO, A. P. **Gestão Sustentável de Cadeias de Suprimento: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos**. Tese. Doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.
- CORBETT, C. J.; KLEINDORFER, P. R. Environmental management and operations management : introduction to part 1 (manufacturing and eco-logistics). *Production and Operations Management*. v. 10. n.2, p. 107-111. Summer, 2001
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman. 2007.

- DIAS, Reinaldo. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2009
- ECOCITRUS. 2014. Disponível em: <<http://www.ecocitrus.com.br/>>. Acesso em: 18 de maio de 2014.
- EMPRAPA. **Produção Orgânica de Citros no Rio Grande do Sul**. Disponível em: <[http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/catalogo/tipo/sistemas/sistema20\\_novo/cap2\\_estado\\_da\\_arte\\_da\\_producao\\_organica\\_de\\_citros\\_no\\_rio\\_grande\\_do\\_sul.htm](http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/catalogo/tipo/sistemas/sistema20_novo/cap2_estado_da_arte_da_producao_organica_de_citros_no_rio_grande_do_sul.htm)>. Acesso em: 17 de maio de 2014.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- GONZÁLEZ-BENITO J. The Effect of Manufacturing Pro-activity on Environmental Management: an exploratory analysis. **International Journal of Production Research**, v.46, n.24, p.7017-7038, 2008.
- JENKINS, R. Corporate codes of conduct. Self-regulation in a global economy. *United Nations Research Institute for Social Development*. 2001.  
Disponível em:  
<[http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/ab82a6805797760f80256b4f005da1ab/e3b3e78bab9a886f80256b5e00344278/\\$FILE/jenkins.pdf](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/ab82a6805797760f80256b4f005da1ab/e3b3e78bab9a886f80256b5e00344278/$FILE/jenkins.pdf)>. Acesso em: 26 de julho de 2014.
- KLAFKE, R. S. **Gestão Pela Sustentabilidade: um estudo de caso na empresa Mercur S.A. Dissertação**. Mestrado Profissional. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2013.
- KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. *Estratégia: uma visão executiva*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- KOPLIN, J.; SEURING, S.; MESTERHARM, M. Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry e the case of the Volkswagen AG. **Journal of Cleaner Production**, v.15, p.1053-1062, 2007.
- LEFF, Enrique. **Racionalidade Ambiental: a reapropriação social da natureza**. Rio de Janeiro. Editora Civilização Brasileira. 2011
- MAHLER, D. **The Sustainable Supply Chain**. *Supply Chain Management Review*, p. 59-60, Nov. 2007
- MAHLER, D; CALLIERI, C; ERBARD, A. **Chain reaction: your firm cannot be "sustainable" unless your supply chains become sustainable first**. 2007.  
Disponível em: <[http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Chain\\_Reaction\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Chain_Reaction_S.pdf)>. Acesso em: 28 de maio de 2014
- MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MERCUR. **O mundo de um jeito bom para todo o mundo**. 2014. Disponível em: <<http://www.mercur.com.br/index.php/conteudo/show?id=28>>. Acesso em: 19 mai. 2014.

PAGELL, M; WU, Z. Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, April 2009.

PALMA, Lisiane Celia. **A sustentabilidade na cadeia orgânica de citrus: um estudo na cooperativa Ecocitrus**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2007.

PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships, **Journal of Management**, v. 37, n. 4, 2011.

RAO, P.; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? **International Journal of Operations & Production Management**, v.25. n.9, p.898-916, 2005.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v.16, p.1699-1710, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TAVARES, M. F. F.; D'AVILA, T. **Sustentabilidade como agregação de valor no agronegócio: o caso Ecocitrus**. ESPM central de cases, 2014. Disponível em: <http://www2.espm.br/sites/default/files/ecocitrus.pdf> Acesso em: 10 mai 2014.

TSOULFAS, G.T.; PAPPIS, C. P. Environmental principles applied to supply chains design and operation. **Journal of Cleaner Production**, v.18, n.14, p.1593-1602, 2006.

VACHON, S.; MAO, Z. Linking supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis. **Journal of Cleaner Production**, v.16, n.15, p.1552–1560, 2008.

VERMEULEN, W. J. V.; UITENBOOGAART, Y.; PESQUEIRA, L. D. L.; METSELAAR, J.; KOK, M. T. J. **Roles of Governments in Multi-Actor Sustainable Supply Chain Governance Systems and the effectiveness of their interventions: An Exploratory Study**. Netherlands Environmental Assessment Agency (PBL). Utrecht University, 2010.