

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**PROATIVIDADE DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS: UMA ANÁLISE DAS  
PRÁTICAS DA EMPRESA MERCUR S/A**

**SUSTAINABLE PRACTICES PROACTIVITY: AN ANALYSIS OF PRACTICES OF  
MERCUR S/A**

Ana Paula Ferreira Alves e Luis Felipe Machado do Nascimento

**RESUMO**

A adoção de práticas de sustentabilidade em organizações pode ser analisada em um contínuo, formado por dois extremos: a resposta reativa e proativa. Nesse contexto, a proatividade de práticas sustentáveis pode ser definida como a adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com a finalidade de melhorar o desempenho ambiental e o desempenho social, além das exigências legais. A empresa proativa afirma sua preocupação e seu compromisso com a sociedade e o ambiente natural, em que está inserida. Diante dessas considerações, o objetivo desta pesquisa é analisar a proatividade de práticas sustentáveis de uma empresa. Para tanto, foi realizada um estudo de caso com a empresa Mercur S.A. Os resultados indicam que a Mercur pode ser considerada uma empresa proativa, em função da implantação total de ações em prol da sustentabilidade ao *core business* da organização e da implantação parcial de outras práticas. Ademais, a postura proativa de práticas sustentáveis da Mercur pode estimular seus parceiros, contribuindo para a introdução de práticas de sustentabilidade em outras empresas.

**Palavras-chave:** Proatividade; Sustentabilidade; Práticas de Sustentabilidade.

**ABSTRACT**

The adoption of sustainable practices in companies can be analyzed in a continuous, consisting of two extremes: the reactive and proactive response. In this context, sustainable proactivity can be defined as the adoption of actions carried out voluntarily by companies, in order to improve the environmental and social performance and social, beyond legal requirements. A proactive company states their concern and their commitment to society and the environment in which it operates. Given these considerations, this research aims to analyze sustainable proactivity of a company. Therefore, a case study was performed with the company Mercur S.A. The results indicate that Mercur can be considered a proactive company, according to the full implementation of actions for sustainability at the core business of the organization and the partial implementation of other practices. Furthermore, the sustainable proactive behavior of Mercur can stimulate their partners, contributing to the introduction of sustainability practices in other companies.

**Keywords:** Proactivity; Sustainability; Sustainable Practices.

## 1. INTRODUÇÃO

O modelo capitalista de produção, amplamente disseminado e que ainda prevalece no mundo, desencadeou comportamentos sociais e hábitos de consumo marcados pelo desperdício de recursos naturais. A influência do capitalismo não está somente no modo de produzir, mas também no modo de consumir, e, por conseguinte, é necessário fomentar mudanças nas atitudes e comportamentos dos indivíduos para modificar a lógica do ‘consumir mais’ para o ‘consumir com mais responsabilidade’ (NASCIMENTO, 2012). Dadas as pressões para repensar o capitalismo, processos e produtos devem ser modificados de forma a reduzir seus impactos socioambientais e a garantir níveis de produção e consumo mais sustentáveis.

Nesse contexto, o resultado das preocupações acerca de um futuro saudável para a humanidade, bem como da crescente conscientização global sobre os problemas ambientais e sobre as questões socioeconômicas referentes à pobreza e à desigualdade, fomentou a geração do conceito de desenvolvimento sustentável (HOPWOOD; MELLOR; O’BRIEN, 2005). Divulgado pelo Relatório “Our Common Future”, o conceito mais comumente utilizado para definir desenvolvimento sustentável considera-o como aquele que “satisfaz às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades” (WCED, 1987, p.43). Esse conceito abrange amplos significados e abriu espaço para inúmeras interpretações, expressões e concepções, sem que exista necessariamente um consenso (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Uma das perspectivas mais disseminadas é o conceito *triple bottom line* de Elkington (2001), que afirma que a sustentabilidade deve incorporar, ao mesmo tempo, dimensões sociais, ambientais e econômicas.

Em meio à emergência de problemas socioambientais e ao surgimento de conceitos relacionados à sustentabilidade, as organizações passaram a ser pressionadas pela sociedade, governantes e entidades não governamentais a incorporarem aspectos ambientais e sociais em suas operações. Particularmente, algumas empresas começaram a considerar as preocupações com pessoas e com o meio ambiente como variáveis relevantes em seu processo operacional e na sua tomada de decisões (KLEINDORFER; SINGHAL; VAN WASSENHOVE, 2005). Segundo Claro, Claro e Amâncio (2008), a difusão da sustentabilidade nas esferas empresariais acontece por meio da gestão organizacional, sendo fundamental o papel da alta administração para que iniciativas e esforços voltados às responsabilidades socioambientais, no ambiente interno ou externo da organização, obtenham resultados positivos.

Grande parte das empresas têm adotado iniciativas pró-sustentabilidade com a finalidade de reduzir seus impactos ao meio ambiente e à sociedade, motivadas, essencialmente, pelo cumprimento à legislação. Entretanto, algumas organizações vêm introduzindo práticas de forma voluntária para aumentar seu desempenho socioambiental, além daquilo que é exigido legalmente. No que diz respeito à dimensão ambiental, uma empresa que insere práticas de gestão voluntariamente, além daquelas exigidas por legislação ou regulamentações, com intuito de melhorar seu desempenho ambiental ou estabelecer sistemas que tornarão essa melhora possível podem ser definidas como proativas ambientalmente (GONZÁLEZ-BENITO, 2008; BUYSSE; VERBEKE, 2003). A proatividade ambiental pode ser compreendida como a tomada de ações além das determinadas por lei, por parte das organizações, que reduzam os impactos de suas operações ao meio ambiente.

Estudos têm relacionado o comportamento proativo ambiental de empresas com seus esforços para atingir níveis de sustentabilidade em suas operações, no entanto, acabam não abordando claramente a dimensão social nesse tipo de comportamento. Nesse sentido, verifica-se uma lacuna de estudo a ser preenchida, envolvendo a relação entre a proatividade e a sustentabilidade – neste estudo, denominada proatividade de práticas sustentáveis – a qual inclui explicitamente aspectos ambientais e sociais nas ações voluntárias adotadas por empresas. A empresa proativa afirma sua preocupação e seu compromisso com a sociedade e

o ambiente natural, em que está inserida. Nesse contexto, este estudo tem por objetivo analisar a proatividade de práticas sustentáveis de uma empresa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com a empresa gaúcha Mercur S/A, evidenciando as razões que permitiram que a Mercur fosse considerada uma empresa que apresenta uma postura proativa no que diz respeito a práticas de sustentabilidade.

Este estudo está dividido em quatro partes, além desta introdutória: (a) revisão teórica, em que são apresentados os conceitos que fundamentam este estudo; (b) método, em que são descritos os procedimentos metodológicos deste estudo; (c) análise dos resultados, em que evidencia-se os resultados encontrados; e, (e) considerações finais, limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

Esta seção trata da revisão teórica, em que são abordados os conceitos utilizados para fundamentar o estudo proposto, dos quais se destacam proatividade e sustentabilidade. A sustentabilidade é essencial para a consolidação de um comportamento proativo em benefício de um desenvolvimento mais sustentável por parte das organizações. Desse modo, pensar em desenvolvimento além de questões puramente econômicas, com a introdução de questões sociais e ambientais, auxilia a compreender que é preciso que organizações estabeleçam estratégias para alcançar altos índices de desempenho para essas três dimensões.

### **2.1 Proatividade Ambiental**

Em meio às discussões sobre a emergência da sustentabilidade incorporada às estratégias e políticas empresariais, a sociedade civil, os órgãos governamentais e as organizações não-governamentais têm pressionado empresas a responderem às preocupações ambientais e questões sociais, de modo responsável e contínuo. Essa pressão tem incentivado empresas a realizar ações de modo voluntário para minimizar seus impactos socioambientais. Considerando a dimensão ambiental, o número de organizações que adotam práticas ambientais em suas estratégias e operações diárias está aumentando de forma contínua (SARKIS, 2002). A recorrência da introdução dessas iniciativas por organizações deu origem a uma classificação de estratégias ambientais nas empresas, que engloba dois conceitos extremos – proatividade ambiental e reatividade ambiental (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; 2006; GONZÁLEZ-BENITO, 2008).

Nesse sentido, a proatividade ambiental pode ser conceituada como a implantação, de modo voluntário, por uma organização de práticas de gestão destinadas a melhorar o seu desempenho ambiental ou a estabelecer os sistemas que tornarão essa melhora possível, com intuito de realizar ações além daquelas exigidas por lei ou por regulamentações (GONZÁLEZ-BENITO; 2008; BUYASSE, VERBEKE, 2003). Trata-se de práticas e ações voluntariamente desenvolvidas por empresas, com a finalidade de minimizar o impacto ambiental causado por suas operações (ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013). É preciso compreender a proatividade ambiental como uma estratégia regular e contínua, incorporada ao planejamento da empresa, e não vinculá-la em plano principal como voluntariado ou a ações pontuais fora da estratégia corporativa (ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013).

Dessa maneira, a proatividade ambiental pode ser manifestada por inúmeras práticas voluntárias que podem apresentar objetivos distintos, abrindo espaço para que diferentes estratégias, comportamentos e posturas ambientais possam ser desenvolvidos (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006; GONZÁLEZ-BENITO, 2008). A urgência de práticas ambientalmente proativas em empresas pode ser embasada por 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).

A reatividade ambiental, por sua vez, é comumente apresentada em oposição à proatividade ambiental (GONZÁLEZ-BENITO, 2008). De uma forma geral, as empresas proativas implantam mais práticas ambientais além do que é requerido por lei e regulamentos, enquanto que as empresas reativas procuram somente cumprir as legislações e os requisitos regulamentares. A reatividade ambiental consiste em realizar apenas as mínimas mudanças obrigatórias necessárias ao cumprimento das legislações ambientais – podendo ser compreendida como a fase de proatividade zero (GONZÁLEZ-BENITO, 2008; GONZÁLEZ-BENITO, GONZÁLEZ-BENITO, 2006). Conforme Abreu, Castro e Lázaro (2013), a reatividade ambiental seria o modelo de comportamento corporativo no qual se encara a questão ambiental na empresa apenas como um passivo ou uma obrigação.

González-Benito e González-Benito (2005; 2006) argumentam que a proatividade ambiental não deve ser avaliada por indicadores de desempenho, mas sim pela implantação de diferentes práticas de gestão ambiental na organização. Nesse sentido, os autores estabeleceram uma classificação funcional para a proatividade ambiental baseada em práticas ambientais relatadas na literatura, distribuídas em três categorias: práticas organizacionais e de planejamento, práticas operacionais e práticas de comunicação. A categoria práticas organizacionais e de planejamento expressa as ações proativas que dizem respeito à introdução de uma política ambiental da empresa, o desenvolvimento de procedimentos para definição de objetivos ambientais, a seleção e implantação de ações ambientais, a mensuração dos resultados de tais ações ou a alocação de responsabilidades ambientais. Dessa forma, refletem o grau em que um sistema de gestão ambiental está sendo desenvolvido e implantado, de acordo com a postura proativa ambiental que a empresa se propõe a adotar (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; 2006).

A categoria práticas operacionais envolve mudanças nos sistemas de produção e de operação, podendo ser dividida em dois grupos: práticas operacionais relacionadas a produto e práticas operacionais relacionadas a processo. O primeiro grupo representa ações proativas focadas na concepção ou no desenvolvimento de mais produtos ambientalmente corretos. O segundo grupo, por sua vez, engloba as ações proativas voltadas à construção e implantação de métodos e processos de fabricação e de operações ambientalmente conscientes. Por fim, a categoria práticas de comunicação inclui ações que objetivam transmitir informações acerca de medidas adotadas para redução do impacto ambiental da empresa, combinando sua imagem pública às expectativas de seus *stakeholders*. Estas práticas são, comumente, o principal meio para transmitir o compromisso ambiental da empresa para parceiros (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; 2006).

É válido salientar que práticas organizacionais e de planejamento e práticas de comunicação não contribuem, efetivamente, para o crescimento da performance ambiental. No entanto, essas práticas são mais facilmente perceptíveis pelos *stakeholders* e possuem a competência de inspirar a opinião do público em geral. Dessa maneira, estas categorias têm o potencial de influenciar o desempenho universal do negócio – e não o desempenho ambiental – uma vez que podem minimizar as pressões das partes interessadas e atrair maior número de clientes para a organização. Nessa circunstância, as práticas que estão diretamente relacionadas e podem de fato modificar a performance ambiental da empresa são as operacionais, sejam iniciativas voltadas para os produtos ou ações relacionadas com os processos, as quais, por seu turno, são menos perceptíveis pelo público (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; 2006).

No contexto brasileiro, Castro et al. (2011) buscaram analisar os fatores determinantes de proatividade ambiental através de um estudo com três empresas certificadas pela ISO 14.001, localizadas no estado do Ceará. Com base no estudo de González-Benito e González-

Benito (2006), os autores identificaram que o número de colaboradores, o acesso a recursos, o envolvimento da alta gerência, a pressão de *stakeholders* externos e primários, as auditorias ambientais e a exigência ambiental de *stakeholders* determinam positivamente a proatividade ambiental das empresas estudadas. Ainda, foi verificado que possuir a certificação ISO 14.001 não implica necessariamente que uma empresa possua uma postura ambientalmente proativa (CASTRO et al, 2011).

Por sua vez, Abreu, Castro e Lázaro (2013) avaliaram empiricamente a influência positiva da pressão de *stakeholders* na proatividade ambiental de 112 empresas brasileiras. Para os estudiosos, a proatividade ambiental compreende em uma postura empresarial que objetiva se adaptar às demandas contemporâneas de *stakeholders*, bem como aumentar o desempenho e ampliar a competitividade no mercado. Assim, foram testadas as hipóteses de que a pressão dos *stakeholders* influencia positivamente a proatividade ambiental (medida agregada) e cada uma das três categorias propostas por González-Benito e González-Benito (2005; 2006) – planejamento, operações e comunicação. Os resultados obtidos confirmaram todas as hipóteses de que a pressão exercida pelos *stakeholders* influencia a proatividade ambiental das empresas (ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013).

Diante dessas perspectivas, é possível perceber que esses estudos relacionam o comportamento proativo ambiental de uma empresa com seus esforços para se tornar mais sustentável, frente aos desafios do novo paradigma de sustentabilidade (ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013). No entanto, conforme o conceito do *triple bottom line*, empresas devem desenvolver iniciativas voltadas para as questões sociais, juntamente com os aspectos ambientais, para que sua postura possa ser considerada mais sustentável. Este ponto será abordado no tópico a seguir.

## 2.2 Proatividade de Práticas Sustentáveis: além da proatividade ambiental

De acordo com o *triple bottom line*, a sustentabilidade compreende a dimensão social, ambiental e econômica. Isto significa que, para se tratar de proatividade e sustentabilidade, é preciso ir além da proatividade ambiental. Poucos trabalhos procuraram utilizar classificações para descrever a proatividade de práticas sustentáveis de organizações não necessariamente abordando o conceito de proatividade. Kiron et al (2012) argumentam que empresas que estão investindo em práticas de sustentabilidade, e conseguindo resultados positivos com tais práticas, são mais favoráveis a adquirir maior vantagem competitiva. Esse grupo de empresas é denominado pelos autores de “*harvesters*” (tradução literal, ‘ceifeira’), e se distingue dos “*não-harvesters*” em quatro importantes dimensões: (a) apoio organizacional; (b) operações; (c) colaboração; e, (d) boa vontade em mudar o modelo organizacional da organização em resposta às questões de sustentabilidade. Logo, pode-se perceber que as empresas do grupo “*harvesters*” possuem características que dão suporte ao desenvolvimento de práticas de sustentabilidade, ao mesmo tempo em que a sustentabilidade contribui para o crescimento de suas rentabilidades, de suas margens e de sua participação no mercado (KIRON et al, 2012). Assim sendo, as organizações devem reunir esforços para adentrar no grupo “*harvesters*”.

Por sua vez, Leppelt et al (2011) abordaram a proatividade na cadeia de suprimentos, ao investigarem práticas de sustentabilidade associadas à gestão de relacionamentos com o fornecedor em sete empresas focais europeias. Para tanto, os autores definiram uma classificação para as organizações, distinguindo-as em ‘líderes em sustentabilidade’ e ‘seguidoras de sustentabilidade’. As empresas presentes na listagem dos dois índices mencionados foram consideradas ‘líderes em sustentabilidade’; enquanto que as firmas que estavam listadas em apenas um índice ou não apareciam em nenhuma lista foram colocadas como ‘seguidoras de sustentabilidade’. Desse modo, as empresas ‘líderes em sustentabilidade’ são aquelas que conduzem suas ações baseadas em aspectos ambientais, sociais e econômicos. As ‘líderes em sustentabilidade’ possuem uma estrutura integrada de práticas de

sustentabilidade, além daquelas que obrigatórias pela legislação, envolvendo a gestão do relacionamento com fornecedores a essas práticas. Por seu turno, as ‘seguidoras’ realizam ações mais pontuais, que não estão conectadas à estratégia empresarial. Assim sendo, ‘líderes em sustentabilidade’ dispõem de maior reputação perante seus *stakeholders*, ao considerar a sustentabilidade uma importante dimensão da estratégia corporativa (LEPPELT et al, 2011).

Diante dessas considerações, para fins desta pesquisa, assume-se que a proatividade de práticas sustentáveis amplia o conceito da proatividade ambiental, ao inserir aspectos sociais em sua concepção, considerando a integração das dimensões de sustentabilidade propostas por Elkington (2001). Nesse sentido, baseada no conceito de proatividade ambiental, a proatividade de práticas sustentáveis pode ser definida como a adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com a finalidade de melhorar o desempenho ambiental e o desempenho social, além das exigências legais. Assim, a empresa proativa afirma sua preocupação e seu compromisso com a sociedade e o ambiente natural, em que está inserida.

A Tabela 01 apresenta indicadores do comportamento proativo de empresas, em relação à sustentabilidade. As práticas de sustentabilidade listadas foram baseadas nos estudos de González-Benito e González-Benito (2005) e Abreu, Castro e Lázaro (2013), no que diz respeito às questões ambientais, e nas normas referentes à responsabilidade social AS 8000 e NBR 16000, para os aspectos sociais. Publicada em 1997, a norma AS 8000 é fundamentada em nove requisitos: trabalho infantil; trabalho forçado e compulsório; segurança e saúde no trabalho; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; carga horária de trabalho; remuneração; e, sistema de gestão. Por seu turno, a NBR 16000 é uma norma brasileira publicada no ano de 2004, que se baseia na metodologia *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) aplicada à responsabilidade social. Vale salientar que essas normas asseguram que a empresa possuam requisitos mínimos de um sistema de gestão de responsabilidade social – e não que seja efetivamente responsável socialmente.

Ademais, questões econômicas não devem ser desconsideradas, uma vez que a rentabilidade das organizações é relevante para o alcance de um desenvolvimento mais sustentável (ORSATO, 2006). Entretanto, embora seja reconhecida a importância da dimensão econômica, não foi evidenciada uma categoria separada dentro do conjunto de ações referentes à proatividade de práticas sustentáveis. Dessa maneira, assume-se que a dimensão econômica é parte integrante da sustentabilidade (SEURING, 2013), bem como inerente à sobrevivência das organizações no âmbito dos negócios. Nessa perspectiva, os aspectos econômicos estão incluídos na categoria que abrange todas as dimensões. Diante do que foi exposto, essas práticas foram utilizadas, nesta pesquisa, para verificar a postura proativa da empresa analisada.

Dimensão	Indicador
Ambiental	Definição explícita de política ambiental
	Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos ambientais de longo prazo
	Avaliação dos riscos/aspectos ambientais
	Sistema de medição e avaliação do desempenho ambiental
	Auditorias ambientais realizadas periodicamente
	Programa de atendimento a situações de emergências ambientais
	Empregados dedicados à gestão ambiental em tempo integral
	Substituição de poluentes e materiais perigosos nos produtos e processos
	Sistemas de tratamento e controle da poluição
	Sistemas de recuperação e reciclagem de materiais utilizados em todas as operações da empresa
	Planejamento e controle da produção com foco na redução de desperdícios e no aproveitamento de materiais
	Análise do ciclo de vida dos produtos
Projeto dos produtos com foco na desmontagem, no reuso e na reciclagem	

	Projeto dos produtos focados na redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos
	Utilização de embalagens recicláveis ou reutilizáveis
	Remediação de passivos ambientais
	Redução da emissão de gases nocivos à saúde
	Sistema de reaproveitamento da água
	Destinação responsável de resíduos sólidos e resíduos recicláveis
	Redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos em todas as operações da empresa
	Critérios ambientais para a seleção de fornecedores
	Critérios ambientais para a avaliação de fornecedores
Social	Definição explícita de política social
	Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos sociais de longo prazo
	Avaliação dos riscos/aspectos sociais
	Sistema de medição e avaliação do desempenho social
	Auditorias sociais realizadas periodicamente
	Auditorias de saúde e segurança no trabalho periodicamente
	Programa de atendimento a situações de emergências sociais
	Empregados dedicados a projetos sociais em tempo integral
	Participação dos funcionários em decisões da empresa
	Programa de saúde e segurança no trabalho
	Incentivos à capacitação de empregados através de cursos e treinamentos
	Respeito à carga horária dos funcionários de acordo com a legislação trabalhista vigente
	Remuneração dos funcionários coerente e adequada para cada cargo
	Participação dos empregados nos lucros da empresa
	Planos de carreira adequados para cada cargo
	Remediação de passivos sociais
	Critérios sociais para a seleção de fornecedores
Critérios sociais para a avaliação de fornecedores	
Ambiental, Social e Econômica	Elaboração periódica de relatórios de sustentabilidade
	Programas de treinamento para gerentes e funcionários sobre sustentabilidade
	Utilização de argumentos sobre sustentabilidade na comunicação com o público
	Informação voluntária regular sobre sustentabilidade para clientes, órgãos governamentais e organizações não-governamentais
	Publicação periódica de relatórios de sustentabilidade
	Colaboração contínua com organizações, eventos e projetos vinculados à sustentabilidade

Tabela 01. Indicadores de Proatividade de Práticas Sustentáveis

Diante dessa fundamentação teórica, é possível perceber que a sustentabilidade foi inserida no âmbito empresarial, sendo considerada uma condição necessária para operações de empresas no século XXI. Dessa maneira, é preciso que as questões socioambientais sejam integradas aos negócios, às políticas, às estratégias, aos processos de tomada de decisão, ao posicionamento, ao planejamento, às rotinas e ao dia-a-dia da empresa. Empresas que integram aspectos socioambientais, além do que regulamentos e legislações exigem para o funcionamento de suas atividades, são classificadas como portadoras de um comportamento mais proativo no que diz respeito à inserção da sustentabilidade em suas práticas e estratégias. Entende-se que um posicionamento mais proativo das empresas é reflexo da compreensão de seu papel e a importância da inserção da sustentabilidade nos negócios, de forma a reduzir seus impactos ambientais e sociais, e trazer benefícios à sociedade, ao ambiente natural e à sustentação da empresa no mercado.

### 3. MÉTODO

Com intuito de atingir o objetivo de analisar a proatividade de práticas sustentáveis de uma empresa, a pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa. De acordo com Vieira (2006), esta abordagem garante a riqueza dos dados, permite observar um fenômeno em sua totalidade e facilita a exploração de possíveis contradições e paradoxos, com intuito de oferecer descrições ricas e bem fundamentadas, bem como explicações sobre o contexto onde o fenômeno ocorre e do qual faz parte (VIEIRA, 2006). O método empregado foi o estudo de caso, que é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo de maneira profunda em seu contexto, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Assim, determinou-se que o caso analisado deveria compreender rigorosamente uma empresa que tenha adotado voluntariamente práticas relacionadas à sustentabilidade em suas atividades organizacionais. Diante disso, a empresa Mercur S.A. foi selecionada como objeto de estudo, a partir de um contato inicial em uma palestra ministrada por seus diretores sobre o modelo de gestão pró-sustentabilidade adotado.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas, visitas técnicas nas instalações da empresa e levantados dados secundários. Inicialmente, as entrevistas ocorreram em dois momentos com dois diretores da Mercur (nomeados facilitadores). Por indicação de tais diretores, foram entrevistados, em outro momento, dois coordenadores da área de Impactos. Assim sendo, a primeira etapa da coleta de dados foi conduzida entre os meses de setembro e outubro de 2013. As atividades da etapa possuíam a duração aproximada de um turno – seja o turno da manhã ou da tarde – e ocorreram em Santa Cruz do Sul, conforme maior conveniência para os participantes. O Quadro 01 mostra informações dos participantes desta etapa. Visando preservar suas identidades, os entrevistados foram classificados de acordo com sua função na empresa, respeitando a ordem de realização das entrevistas. No entanto, a pedido dos participantes, o áudio das entrevistas não foi gravado, de maneira a manter o tom de informalidade solicitado. Dessa maneira, foram elaboradas notas de campo, utilizadas na análise deste estudo. Além disso, foi elaborado um instrumento baseado nos indicadores de proatividade de práticas sustentáveis propostos na fundamentação teórica (Tabela 01). Os itens foram distribuídos em uma escala, contendo as opções “não”, “parcial” e “sim”.

Entrevistados	Formação	Área
Facilitador 1	Administração	Direção Geral
Facilitador 2	Administração	Conselho de Administração
Coordenador de Impactos 1	Engenharia Ambiental	Impactos
Coordenador de Impactos 2	Economia	Impactos

Quadro 04. Características dos Participantes das Entrevistas Exploratórias

Diante das técnicas utilizadas para coleta de dados, empregou-se a estratégia de triangulação de dados para identificar a consistência dos dados e, assim, efetivar a validação dos resultados encontrados. Nesta pesquisa, a triangulação foi realizada por meio de dados secundários (websites, informativos publicados pela organização, publicações em mídia em geral e redes sociais) e através dos dados primários, por meio das informações fornecidas pelas próprias entrevistas, visto que as entrevistas foram conduzidas com diferentes atores. Dados os resultados obtidos na triangulação, a análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011). A partir da análise dos dados coletados, o instrumento com itens de proatividade para práticas de sustentabilidade foi preenchido pela própria pesquisadora.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção capítulo, são relatados os resultados da pesquisa a partir da análise realizada, alinhados ao objetivo proposto.

#### 4.1 Mercur S.A.

A Mercur S.A. é uma empresa brasileira, sociedade anônima de capital fechado, fundada em 1924, no município de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, a Mercur opera em quatro segmentos de mercado – Educação, Saúde, Revestimentos e Artesanato – a partir da fabricação de diversificados itens. A empresa atua em todo território do Brasil e em países da América do Sul, por meio de uma rede composta por vendedores, representantes e promotores de venda. Além disso, a Mercur emprega diretamente em torno de 730 colaboradores e conta com cerca de 1.000 terceirizados, incluindo fornecedores diretos (MERCUR, 2014; ANTINARELLI, 2013; KLAFKE, 2013).

Nesse sentido, a Mercur aponta que seu foco estratégico de atuação é o bem estar, direcionando esforços para os mercados de educação, cultura e lazer, trabalho, cuidados pessoais e saúde. Diante disso, compromisso institucional da organização é unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis, atuando em função das pessoas e propondo ajuda-las no desenvolvimento do seu bem estar. A empresa alega dispor de uma série de responsabilidades junto a seu público e, para afirmar o seu reconhecimento, estabeleceu um conjunto de direcionadores e direcionamentos para sua gestão. Os direcionadores são: (a) atuamos em função das pessoas; (b) buscamos soluções relevantes com simplicidade; (c) somos éticos em todos os nossos relacionamentos; (d) preservamos para a posteridade; e, (e) atuamos em mercados éticos, que valorizam a vida. Por sua vez, os direcionamentos são as metas internas ou os objetivos estratégicos organizacionais. Os direcionamentos da empresa e as suas respectivas definições são apresentados no Quadro 01.

Direcionamentos	Significado
Insumos Não-renováveis	Substituir gradualmente insumos não-renováveis utilizados no processo produtivo por insumos renováveis em todas as atividades da empresa.
Empresa Carbono Neutro	Reduzir as emissões de gases do efeito estufa e compensar as que não puderem ser evitadas, para atingir o objetivo de se tornar uma empresa carbono neutro.
Substituição de Importações	Reduzir e substituir gradualmente as importações realizadas por produtos do mercado nacional, valorizando a produção local.
Ocupação e Renda	Privilegiar ocupação e renda em novos modelos de negócio, garantindo a promoção do desenvolvimento social e econômico na região onde a empresa está instalada.
Diferença entre menor e maior salário	Contribuir para que as políticas de remuneração e desempenho, cargos e salários colaborem efetivamente para a melhor distribuição de renda e redução das desigualdades sociais.
Mercado com Restrições	Não praticar negócios de qualquer natureza com indústrias que imponham maus tratos a animais, que empreguem mão-de-obra infantil ou escrava, ou que envolvam operações com tabaco, material bélico, jogos de azar, agrotóxicos ou bebidas alcoólicas.

Quadro 01. Direcionamentos e Significados da Mercur  
Fonte: Adaptado de Mercur (2014) e Antinarelli (2013).

Cabe salientar que tanto o compromisso institucional da empresa quanto os direcionadores e direcionamentos foram criados no ano de 2009, resultados de um novo pensar sobre os negócios. De acordo com seu *website*, o novo pensar sobre os negócios refletiu em uma série de mudanças na Mercur, transformando sua maneira de operar e de se relacionar, em busca de um modelo de gestão voltado para a sustentabilidade (MERCUR, 2014). Nessa perspectiva, foi realizada uma investigação acerca deste novo pensar sobre os negócios e, o próximo tópico apresenta o resultado dessas investigações.

#### 4.2. Mercur S.A.: uma empresa proativa?

As informações levantadas nas entrevistas foram analisadas juntamente com as observações realizadas pela autora desta pesquisa e com dados secundários coletados do *website* oficial e de informativos divulgados pela organização, e confrontadas com as ações que caracterizam a postura proativa de práticas sustentáveis. Conforme já mencionado anteriormente, a proatividade de práticas sustentáveis pode ser conceituada como a adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com a finalidade de melhorar o desempenho ambiental e o desempenho social, além das exigências legais.

Os entrevistados argumentam que diversas mudanças passaram a ocorrer na organização a partir do ano de 2009, declarado como “ano da virada da chave”. Esse processo de “virada” teve início em 2007, com a contratação de uma agência para avaliar o posicionamento da marca Mercur. Contudo, tal consultoria fomentou o surgimento de vários questionamentos, não somente vinculados à marca: “se o mundo acabasse hoje, qual seria a contribuição da Mercur?”; “qual é o propósito da organização?”; “o que a empresa tem que não está expressa no produto físico?”; “porque manter a localização da fábrica em Santa Cruz do Sul?”; “como desenvolver itens que realmente importam para as pessoas?”; dentre outros. Em suma, não estava evidente o sentido da existência da Mercur, bem como as características que a definem como uma organização singular (o DNA da empresa). Com essas inquietações, os diretores e os acionistas começaram a refletir sobre a gestão da empresa e, também, a melhor maneira de fazer negócios, de modo a contribuir para a qualidade de vida das pessoas.

De acordo com Nascimento (2012), um sistema econômico que predomina a riqueza de um grupo minoritário da população em virtude da pobreza de um grupo majoritário, traz consigo a obrigação latente de mudança, especialmente, na sua lógica de desenvolvimento. Seguindo a mesma visão, Fenker (2012) afirma que as efetivas ações em prol do desenvolvimento sustentável devem permitir o rompimento, as desconstruções, as indagações, as construções e a emergência de novas maneiras de pensar e agir. Ainda, Hopwood, Mellor e O’Brien (2005) alegam que questões mais qualitativas, além de quantificações, devem entrar no debate de um desenvolvimento mais sustentável. Portanto, a “virada” representa uma transformação no modo de gerir a Mercur, onde o desempenho da empresa passou a ser julgado não apenas pelos ganhos financeiros, mas incluindo práticas realizadas em benefício de toda sociedade.

Nesse sentido, foi contratada uma empresa especializada em sustentabilidade e negócios sociais para prestar consultoria à Mercur no que diz respeito a essas reflexões – parceria que se mantém até hoje. O ano de 2008 foi de planejamento de um novo modo de gestão baseado em princípios de sustentabilidade. Conforme o facilitador 1, a ideia não era constituir uma organização não-governamental (ONG) para ajudar o meio ambiente e as pessoas, e deixar os negócios fluindo paralelamente. A proposição era integrar as dimensões da sustentabilidade ao *core business* da Mercur, para que elas pudessem gerar valor à empresa. Portanto, a sustentabilidade passa a ser concebida como oportunidade e investimento, e não somente como despesas organizacionais (ORSATO, 2006).

Em 2009, ocorreu a “virada da chave”, mediante devida aprovação e apoio dos acionistas da empresa. Segundo o coordenador de impactos 2, entendeu-se que a Mercur só existe porque existem pessoas, que influenciam e são influenciadas pela empresa. Portanto, seria preciso trabalhar com e para as pessoas. Nessa perspectiva, foram designados a área estratégica de atuação, o compromisso institucional, os direcionadores, os direcionamentos, as decisões estratégicas, e a reestruturação do organograma da Mercur. Estabeleceu-se que a área estratégica de atuação é o bem estar, definido como “o mundo de um jeito bom pra todo mundo”, a partir da compreensão de que o bem estar parte do individual para o coletivo. Assumindo que a cooperação e a construção coletiva são fundamentais para a criação de

produtos e serviços relevantes para o bem estar da sociedade, a Mercur estabeleceu o compromisso institucional de unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis (MERCUR, 2014).

Nessa circunstância, Sachs (2008) aponta que a modificação do modelo de desenvolvimento em prol da sustentabilidade deve orientar um novo enfoque de planejamento e gestão, no qual as práticas atuais são redirecionadas para questões mais amplas e coletivas, demonstrando diferentes papéis a serem realizados pelos atores envolvidos. Assim sendo, para consolidar a implantação do compromisso institucional proposto, instituiu-se uma nova estrutura organizacional para acompanhar as mudanças internas, partindo da ideia de tornar a gestão mais próxima à lógica da cooperação. Até 2009, a Mercur atuava através de unidades de negócio. Desde então, foram deliberados colegiados para uma atuação mais distribuída, em que as decisões são tomadas coletivamente, bem como envolvendo maior diálogo entre as partes da organização. Cada área possui um colegiado, formado por coordenadores e a organização tem um colegiado geral, composto pelos facilitadores, conselheiros e alguns coordenadores das áreas. A meta desejada é que somente um colegiado seja responsável por todos os processos da Mercur, visto que a empresa é considerada um grande sistema e o funcionamento integrado de cada parte é importante para o todo.

Ademais, o achatamento na hierarquia proporcionou a constituição de novas áreas, como Impactos e Facilitação. A área de impactos tem por finalidade reduzir, minimizar ou eliminar os impactos dos processos e produtos da empresa ao meio ambiente e à sociedade, com autonomia para interferir nas atividades da Mercur. Por seu turno, a facilitação tem o objetivo de direcionar esforços para levantar e refletir acerca de diferentes opiniões e argumentos, que podem trazer diversas contribuições. De acordo com o facilitador 1, quando se propõe a trabalhar de forma colegiada, é preciso dialogar, decidir, legitimar e construir com as pessoas, enxergando além de áreas isoladas. Cabe salientar que as relações de poder dentro do organograma não somem, mas as potenciais tensões são amenizadas a partir da proposta de cooperar para obter bons resultados à organização, como um todo.

Entretanto, conforme o coordenador de impactos 2, para consolidar o novo modelo de gestão da Mercur, optou-se por manter algumas estratégias do antigo modelo, visto que a proposta não era realizar um processo de reengenharia, onde se parte do zero para construir algo novo. A ideia era refletir sobre o papel da Mercur na sociedade, integrando práticas de sustentabilidade às rotinas e atividades da empresa. Por exemplo, foi estabelecido permanecer com a certificação ISO 9.000, mantendo a documentação do padrão dos processos organizacionais, bem como a política de qualidade da empresa. O facilitador 2 acrescenta que as funções – como comprar e vender – continuam a fazer parte do cotidiano da Mercur, porém com outra lógica que guia tais processos. Orsato (2006) salienta que dimensão econômica não deve ser esquecida, uma vez que é necessário manter a rentabilidade da empresa, porém, as questões econômicas não são a única ótica que rege os negócios.

Para o facilitador 1, não existe uma empresa sustentável. Na realidade, o que se verifica são práticas de sustentabilidade aplicadas em cada empresa, dentro do modelo que cada organização atua. Os relatos convergem no sentido de que a Mercur não é um padrão a ser seguido por outras organizações, uma vez que cada organização deve compreender qual a melhor maneira de introduzir práticas socioambientais em seu contexto. Nesse mesmo sentido, pode-se alegar que não há uma firma genuinamente sustentável, mas sim, existem empresas mais sustentáveis quando comparadas a outras do mesmo setor.

Nessa circunstância, os anos seguintes foram sendo marcados por discussões e as decisões estratégicas se adequaram conforme os novos valores e as novas propostas da empresa. Algumas dessas decisões, que foram citadas e explanadas nas entrevistas realizadas com os facilitadores e coordenadores da Mercur, estão expostas no Quadro 02, relacionadas

com os direcionamentos estabelecidos. Salieta-se que certas decisões estratégicas podem ser associadas a mais de um direcionamento.

Direcionamentos	Decisões Estratégicas
Insumos Não-renováveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução da borracha natural no processo produtivo;</li> <li>• Reaproveitamento de resíduos no próprio processo produtivo;</li> <li>• Construção de cisternas para reaproveitamento da água;</li> <li>• Compra de energia elétrica no Mercado Livre de Energia.</li> </ul>
Empresa Carbono Neutro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de emissões de gases do efeito estufa para todos os escopos;</li> <li>• Compensação das emissões de gases do efeito estufa com a plantação de árvores nativas em áreas de conservação;</li> <li>• Retirada de todos os produtos licenciados do portfólio de produtos do segmento de Educação;</li> <li>• Encerramento das atividades de uma unidade subsidiária localizada nos Estados Unidos;</li> <li>• Cancelamento da participação com estandes em feiras de negócios.</li> </ul>
Substituição de Importações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição de fornecedores da China para empresas localizadas no Brasil e na Argentina;</li> <li>• Retirada de produtos do portfólio oferecido.</li> </ul>
Ocupação e Renda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanência das instalações na cidade de Santa Cruz do Sul;</li> <li>• Projeto com seringueiros da Amazônia para fornecimento de borracha;</li> <li>• Projeto com agricultores locais para distribuição de alimentos orgânicos para os restaurantes da empresa;</li> <li>• Projeto para primeiro emprego de jovens em vulnerabilidade social;</li> <li>• Projeto com cooperativa mista de fumicultores, que visa o desenvolvimento de fornecedores locais para o óleo de mamona na região de Santa Cruz do Sul;</li> <li>• Parceria com cooperativa de catadores de resíduos sólidos de Santa Cruz do Sul, para o descarte correto de resíduos recicláveis.</li> </ul>
Diferença entre menor e maior salário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova base de cálculo para reajustes salariais;</li> <li>• Nova base de cálculo para distribuição de lucros entre os colaboradores da empresa;</li> <li>• Redução da carga horária de trabalho para 40 horas semanais, aumentando o valor da hora trabalhada de cada colaborador.</li> </ul>
Mercado com Restrições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de fornecedores em prol de boas práticas de trabalho;</li> <li>• Cancelamento da produção de esteiras de borracha atóxica para indústria do fumo.</li> </ul>

Quadro 02. Direcionamentos e Decisões Estratégicas

Diante de todo contexto apresentado até então, elaborou-se o Quadro 03, com base no conteúdo das entrevistas exploratórias realizadas, nos dados secundários coletados e nas observações feitas pela autora desta pesquisa. Este conteúdo foi confrontado com as ações listadas, que caracterizam a postura proativa de práticas sustentáveis de uma organização, distribuídas nas dimensões ambiental, social e econômica. No Quadro, decretou-se a seguinte relação: S, para ações que já fazem parte da rotina da empresa; P, para ações que parcialmente estão no cotidiano da empresa; e, N, para ações que não fazem parte da realidade organizacional. O coordenador de impactos 2 afirma que a proposta da Mercur não almeja mudar o mundo ou resolver todos os problemas globais, mas sim verificar se os processos da empresa podem ser modificados e realizados de forma mais sustentável e, consequentemente, fazê-los.

Indicadores	Mercur
Definição explícita de política ambiental	P
Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos ambientais de longo prazo	S
Avaliação dos riscos/aspectos ambientais	S
Sistema de medição e avaliação do desempenho ambiental	S

Auditorias ambientais realizadas periodicamente	P
Programa de atendimento a situações de emergências ambientais	S
Empregados dedicados à gestão ambiental em tempo integral	S
Substituição de poluentes e materiais perigosos nos produtos e processos	S
Sistemas de tratamento e controle da poluição	S
Sistemas de recuperação e reciclagem de materiais utilizados em todas as operações da empresa	S
Planejamento e controle da produção com foco na redução de desperdícios e no aproveitamento de materiais	S
Análise do ciclo de vida dos produtos	N
Projeto dos produtos com foco na desmontagem, no reuso e na reciclagem	S
Projeto dos produtos focados na redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos	S
Utilização de embalagens recicláveis ou reutilizáveis	S
Remediação de passivos ambientais	S
Redução da emissão de gases nocivos à saúde	S
Sistema de reaproveitamento da água	S
Destinação responsável de resíduos sólidos e resíduos recicláveis	S
Redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos em todas as operações da empresa	S
Critérios ambientais para a seleção de fornecedores	S
Critérios ambientais para a avaliação de fornecedores	S
Definição explícita de política social	P
Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos sociais de longo prazo	S
Avaliação dos riscos/aspectos sociais	S
Sistema de medição e avaliação do desempenho social	P
Auditorias sociais realizadas periodicamente	P
Auditorias de saúde e segurança no trabalho periodicamente	S
Programa de atendimento a situações de emergências sociais	P
Empregados dedicados a projetos sociais em tempo integral	S
Participação dos funcionários em decisões da empresa	S
Programa de saúde e segurança no trabalho	S
Incentivos à capacitação de empregados através de cursos e treinamentos	S
Respeito à carga horária dos funcionários de acordo com a legislação trabalhista vigente	S
Remuneração dos funcionários coerente e adequada para cada cargo	S
Participação dos empregados nos lucros da empresa	S
Planos de carreira adequados para cada cargo	S
Remediação de passivos sociais	S
Critérios sociais para a seleção de fornecedores	S
Critérios sociais para a avaliação de fornecedores	S
Incentivo à valorização e ao bem estar do colaborador (*)	S
Formação de parcerias com outras organizações localizadas na mesma região (*)	S
Formação de parcerias com <i>stakeholders</i> (*)	S
Elaboração periódica de relatórios de sustentabilidade	N
Programas de treinamento para gerentes e funcionários sobre sustentabilidade	S
Utilização de argumentos sobre sustentabilidade na comunicação com o público	S
Informação voluntária regular sobre sustentabilidade para clientes, órgãos governamentais e organizações não-governamentais	S
Publicação periódica de relatórios de sustentabilidade	N
Colaboração contínua com organizações, eventos e projetos vinculados à sustentabilidade	S
Legenda:	
S= Sim, a empresa implantou a prática;	
N= Não, a empresa não implantou a prática;	
P = Parcial, a empresa apresenta implantação parcial da prática;	
(*) = Indicadores de Proatividade de Práticas Sustentáveis que não estavam na listagem inicial.	

Quadro 03. Indicadores de Proatividade de Práticas Sustentáveis da Mercur

Dessa maneira, pode-se observar que, conforme as ações relacionadas à dimensão ambiental, a Mercur pode ser considerada uma empresa proativa. González-Benito e

González-Benito (2005) apontam o aumento da consciência ecológica das sociedades, a redução de custos em função de práticas pró-ambiente e as questões pessoais da alta direção como três motivações para a adoção de uma postura mais proativa ambientalmente. No caso da Mercur, percebe-se que a motivação principal está nos valores pessoais dos gestores e acionistas da empresa, fazendo com que nas questões ambientais, bem como sociais e éticas, passassem a fazer parte dos valores organizacionais. Nessa circunstância, a Mercur implantou 19 práticas relacionadas à dimensão ambiental e, duas ações encontram-se parcialmente inseridas ao *core business* da empresa.

No que diz respeito a práticas associadas à dimensão social, foi possível verificar que a Mercur possui uma postura proativa, visto que, considerando as ações pró-social inicialmente listadas, a empresa introduziu 14 em suas estratégias, e quatro estão parcialmente implantadas. Além disso, quatro práticas que englobam as três dimensões da sustentabilidade propostas por Elkington (2001) já foram implantadas pela empresa, do total de seis ações. As duas ações que não foram introduzidas pela organização abrangem a elaboração e publicação contínua de relatórios de sustentabilidade. Os facilitadores 1 e 2 relatam que a Mercur divulga seus relatórios econômico-financeiros em jornais de Santa Cruz do Sul, indicando, em notas explicativas, algumas das estratégias e políticas de sustentabilidade. Entretanto, essas notas explicativas não podem ser caracterizadas como relatórios completos ou parciais de sustentabilidade.

Ademais, foram identificadas práticas relacionadas à dimensão social, as quais não estavam listadas nos indicadores iniciais. Para Seuring (2013), em função de sua complexidade, podem existir dificuldades para mensurar impactos sociais ou avaliar indicadores relacionados com a dimensão social. Dentre as práticas constatadas, estão ações para o incentivo à valorização e ao bem estar do colaborador, a formação de parcerias com outras organizações localizadas na mesma região e a formação de parcerias com *stakeholders*. A Mercur realiza periodicamente reuniões informais com seus funcionários (nomeadas Rodas Vivas), com o intuito ampliar o espaço de diálogo e de aprendizagem sobre questões associadas à sustentabilidade. A Roda Viva propõe que os colaboradores ajudem igualmente uns aos outros com o compartilhamento de informações acerca de um determinado assunto, pré-estabelecido ou não. Um assunto citado pelo facilitador 2 é o orçamento familiar, definido em virtude da solicitação dos próprios colaboradores. Julga-se que a conversa informal pode contribuir para a compreensão dos novos valores da Mercur por parte dos colaboradores.

Por sua vez, a parceria com organizações situadas na mesma região engloba alguns projetos concebidos e implantados pela Mercur para priorizar o desenvolvimento local. Pode-se citar o Projeto Óleo de Mamona, criado em conjunto com a Cooperativa Mista dos Fumicultores do Brasil (Cooperfumos) e a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), para o desenvolvimento da produção do óleo de mamona na região de Santa Cruz do Sul. Ainda, a parceria com *stakeholders* envolve incentivos ao relacionamento mais integrado e colaborativo das partes que influenciam e são influenciadas pela Mercur. Podem ser elencadas práticas citadas ao longo das entrevistas exploratórias, como, por exemplo, o Projeto Borracha Natural, com fornecedores de borracha provenientes da região Terra do Meio, em Altamira, no estado do Pará.

Assim sendo, entende-se a Mercur como uma empresa que apresenta uma postura proativa de práticas sustentáveis em função de possuir ações em prol da sustentabilidade implantadas ao *core business* da organização e seis encontram-se em processo de implantação. Ao referir-se à gestão ambiental, González-Benito e González-Benito (2005; 2006) inferem que a postura proativa de uma empresa deve ser avaliada pela implantação de práticas ecológicas às suas estratégias. Esse argumento foi empregado à lógica da proatividade de práticas sustentáveis e, portanto, a Mercur é considerada uma empresa

proativa. Ademais, percebe-se que o papel da direção e dos acionistas da empresa foi crucial para que a continuidade e o sucesso da implantação de iniciativas em benefício da sustentabilidade – e não somente da dimensão ambiental ou da dimensão econômica.

## 5. Considerações Finais

A partir do objetivo de analisar a proatividade de práticas sustentáveis de uma empresa, foi realizado um estudo junto à empresa Mercur, analisando suas iniciativas pró-ambiente e pró-sociedade. Nesse contexto, verificou-se que a Mercur apresenta uma postura proativa de práticas sustentáveis em função de possuir ações em prol da sustentabilidade implantadas ao *core business* da organização. Essas ações são baseadas em indicadores de proatividade de práticas sustentáveis. A proatividade de práticas sustentáveis pode ser conceituada como a adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com a finalidade de melhorar o desempenho ambiental e o desempenho social, além das exigências legais. No que diz respeito à gestão ambiental, González-Benito e González-Benito (2005; 2006) afirmam que a postura proativa de uma empresa deve ser avaliada pela implantação de práticas ecológicas às suas estratégias. Esse argumento foi empregado à lógica da proatividade de práticas sustentáveis e, portanto, a Mercur pode ser considerada uma empresa proativa.

Constatou-se que a postura proativa em prol da sustentabilidade por parte da Mercur está diretamente associada aos seus direcionadores e direcionamentos. Nessa perspectiva, partindo desta postura proativa, percebe-se que esta empresa estimula e pressiona seus parceiros a apresentar também posturas proativas em relação a práticas mais sustentáveis. Portanto, a postura proativa de práticas sustentáveis da Mercur pode estimular seus parceiros, contribuindo para a introdução de práticas de sustentabilidade em outras empresas. Ademais, foi possível averiguar que as práticas ambientais são mais comuns dentre as iniciativas mais sustentáveis na cadeia de suprimentos em comparação às práticas sociais.

No que se refere às limitações de pesquisa, até o presente momento, identificou-se que, no âmbito nacional existem poucas discussões na temática estudada. Outro ponto considerado como limitação é que raras pesquisas que aproximam evidentemente sustentabilidade, cadeia de suprimentos e proatividade, portanto, o esforço de considerar tais temas ratifica uma contribuição positiva deste estudo. Como sugestões de pesquisas futuras, entende-se como interessante a expansão geográfica dos limites deste estudo, incluindo outras empresas localizadas em diferentes regiões brasileiras. Ainda, o acompanhamento de algumas práticas de sustentabilidade ao longo do tempo, em uma abordagem longitudinal, pode ser uma opção interessante para investigar as questões trazidas sob uma ótica mais aprofundada.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S.; CASTRO, F. C.; LÁZARO, J. C. Avaliação da influência dos *stakeholders* na proatividade ambiental de empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.17, p.22-35, 2013.
- 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.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BUYSSE, K; VERBEKE, A. Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. **Strategic Management Journal**, v.24, p.453-470, 2003.
- CASTRO NETO, F.C.; OLIVEIRA, J.C.C.; PITOMBEIRA, L.G.; SILVA FILHO, J.C.L.; ABREU, M.C.S. Fatores Determinantes de Proatividade Ambiental Em Empresas Cearenses:

- estudo de casos múltiplos. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, v.5, n.1, p.48-65, jan./abr., 2011.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração (FEA-USP)**, São Paulo, v. 43, n. 4, p.289-300, out/dez, 2008.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makroon Books, 2001.
- FENKER, E. A. Estratégias De Sustentabilidade: Novos Rumos? **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, set. 2012.
- 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.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. **Omega**, v.33, n.1, p.1-15, 2005.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. **Business Strategy and the Environment**, v.15, p.87-102, 2006.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure. **Business Strategy and the Environment**, v.19, p.164–181, 2010.
- HART, S. L. Natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p.986–1014, 1995.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development**, v. 13, p. 38–52, 2005.
- KIRON, D.; KRUSCHWITZ, N.; HAANAES, K.; VELKEN, I. S. Sustainability Nears a Tipping Point. **MIT Sloan Management Review**, v.53, n.2, p.69-74, winter, 2012.
- 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.
- KLEINDORFER, P. R.; SINGHAL, K.; VAN WASSENHOVE, L. N. Sustainable Operations Management. **Production and Operations Management**, v.14, n.4, p.482-492, 2005.
- LEPPELT, T.; FOERSTL, K.; REUTER, C.; HARTMANN, E. Sustainability management beyond organizational boundaries-sustainable supplier relationship management in the chemical industry. **Journal of Cleaner Production**, v.56, p. 94-102, 2013.
- MERCUR. Disponível em <<http://www.mercur.com.br/>>. Acesso em 19 abril 2014.
- NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v.26, n.74, p.51-64, 2012.
- ORSATO, R. J. Competitive Environmental Strategies: when does it pay to be green? **California Management Review**, v. 48, n. 2, p.127-143, 2006.
- SARKIS, J. **Greener Manufacturing and Operations: From Design to Delivery and Back**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2002. 387p.
- SEURING, S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. **Decision Support Systems**, v. 54, p.1513–1520, 2013.
- SHARFMAN, M. P.; SHAFT, T. M.; ANEX JR, R. P. The Road to Cooperative Supply-Chain Environmental Management: Trust and Uncertainty Among Pro-Active Firms. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, p.1-13, 2009.
- SÖDERBAUM, P. Making Actors, Paradigms and Ideologies Visible in Governance for Sustainability. **Sustainable Development**, v.17, n.2, p.70–81, 2009.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 224p.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WCED, World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**.  
London: Oxford University Press, 1987.