

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO MODELO DE NEGÓCIOS E SEUS IMPACTOS NA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MERCUR S.A

SUSTAINABLE PRACTICES IN THE BUSINESS MODEL AND THEIR IMPACTS ON COMPETITIVENESS: A CASE STUDY AT COMPANY MERCUR S.A

Iloir Conrad¹
Lucas Veiga Ávila²

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo analisar as práticas sustentáveis de um modelo de negócios e seus impactos na competitividade de uma indústria que atua na produção de artigos para saúde e educação, para isso foi utilizada a pesquisa qualitativa e adotou-se como método o estudo de caso, para a coleta de dados foi utilizado um questionário de oito perguntas relacionadas ao tema sustentabilidade, a partir de uma entrevista com o coordenador SR da empresa o questionário foi respondido e os dados puderam ser analisados. Os resultados revelaram que a empresa a partir de ter seu olhar voltado para a sustentabilidade, teve sua preocupação voltada para as pessoas e o meio ambiente, e fez com que as políticas voltadas para a sustentabilidade estivessem presentes no DNA da mesma, e assim se manter e crescer no mercado trabalhando de forma ética e sustentável.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Práticas sustentáveis. Competitividade. Pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the sustainable practices of a business model and its impacts on the competitiveness of an industry that operates in the production of articles for health and education. For this purpose, qualitative research was used and the case study was adopted as a method, for data collection, a questionnaire with eight questions related to the topic of sustainability was used. Based on an interview with the company's SR coordinator, the questionnaire was answered and the data could be analyzed. The results revealed that the company, from having its focus on sustainability, had its concern focused on people and the environment, and made policies focused on sustainability present in its DNA, and thus remain and grow in the market by working ethically and sustainably.

Keywords: Sustainability. Sustainable practices. Competitiveness. People.

¹ Graduado em Ciências Contábeis na Faculdade Dom Alberto. Pós-Graduado em Tutoria em Educação a Distância, Dom Alberto, Mestrando em Ciências Contábeis, UFSM. E-mail: iloir.conrad@domalberto.edu.br

² Doutor em Administração pela UFSM com período sanduíche Center Applications of Life Sciences at the Hamburg University of Applied Sciences em Hamburg, Alemanha. (2017). Docente Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

1 INTRODUÇÃO

Esse estudo tem como objetivo analisar as práticas sustentáveis no modelo de negócios da empresa Mercur e seus impactos na competitividade, assim se justifica em virtude da crescente conscientização das pessoas acerca da preservação do meio ambiente, e indo ao encontro do estudo de Zanoni e de Oliveira (2023), a questão da sustentabilidade vem se destacando como um princípio norteador aos modelos de gestão empresarial e assim, influenciando a maneira de se pensar as relações das empresas com o ambiente, nos últimos anos, as práticas sustentáveis têm se tornado cada vez mais relevantes no cenário empresarial global, visto que as organizações têm enfrentado constante pressão para adotar estratégias inovadoras e sustentáveis em seus modelos de negócios, tanto por parte de seus consumidores e órgãos reguladores, como também de seus investidores.

Nesse sentido, apesar de a implementação de práticas sustentáveis parecer desafiadora para muitas empresas, alienado tanto ao estudo de Lima et al (2024), como de Santos e Oliveira (2024), especialmente para as que atuam em setores altamente competitivos, podendo enfrentar dificuldades em demonstrar um retorno tangível sobre os investimentos em sustentabilidade e nas quais o impacto dessa mudança na competitividade ainda é uma questão complexa ou até mesmo controversa, outras apresentam benefícios significativos como a melhora na imagem da marca, a fidelização de clientes e a redução de custos operacionais.

Nessa perspectiva, destaca-se a importância da compreensão acerca dos impactos ambientais e sociais ocasionados pelas atividades empresariais e de como a gestão responsável dos recursos naturais e a adoção de práticas inovadoras e sustentáveis nos modelos de negócios das empresas são necessárias para minimizar tais impactos e ao mesmo tempo, fazer com que as organizações atinjam resultados econômicos favoráveis, ademais, o presente estudo se justifica pelo fato de que dispor de uma compreensão aprofundada de como as práticas sustentáveis atreladas ao modelo de negócios influenciam a competitividade é de suma relevância tanto para as empresas, quanto para as partes interessadas.

Desse modo, é possível promover tomadas de decisão mais informadas e assertivas acerca da sustentabilidade no contexto empresarial, além de proporcionar a análise de como um modelo de negócios existente pode permitir a avaliação

detalhada dos benefícios e desafios associados às suas práticas, oferecendo insights que poderão ser aplicados a outras organizações em contextos semelhantes, assim, este estudo buscou preencher uma lacuna importante na literatura existente ao examinar como práticas sustentáveis específicas impactam a competitividade de um modelo de negócios, em particular o da Mercur S.A. através desta análise, espera-se fornecer evidências teóricas e empíricas que auxiliem as empresas a integrar de forma cada vez mais eficaz a sustentabilidade em suas estratégias, promovendo, assim, um equilíbrio entre a responsabilidade ambiental e a viabilidade econômica, assim surgindo então a questão, como as práticas sustentáveis podem impactar a competitividade das empresas?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelos de negócios sustentáveis

Em relação a modelos de negócios sustentáveis, segundo Treptow et al (2023), no âmbito organizacional, a sustentabilidade está sendo operacionalizada por meio do Triple Bottom Line (TPL), ou seja, tripé da sustentabilidade, proposto por Elkington (2001), que inclusive destaca três dimensões a serem desenvolvidos nos negócios, sendo eles ambiental, que busca minimizar os impactos ambientais resultantes das atividades organizacionais, econômica, refletindo a viabilidade econômica tradicional, e a social, objetivando a redução do impacto social proveniente das atividades organizacionais, e assim como resultado, as empresas devem escolher atividades que sejam possíveis alinhar com as perspectivas, e também com as crenças e normas da sociedade, além do mais, com base na teoria da legitimidade, as práticas sustentáveis podem inclusive ser entendidas como iniciativas que as organizações adotam para de certa forma melhorar seu desempenho geral e sustentável, e ao mesmo tempo que beneficiam a sociedade e o meio ambiente.

Ainda sobre modelos de negócios sustentáveis, o estudo de Gollo et al (2024), revela que a sustentabilidade é o novo paradigma do desenvolvimento, e está sendo impulsionado pelos compromissos dos países signatários das conferências da Organização das Nações Unidas (ONU), sobre questões como o meio ambiente e desenvolvimento sustentável, assim as principais iniciativas que levaram à ênfase no empreendedorismo sustentável (ESu) incluem a Conferência da ONU sobre o Meio

Ambiente Humano em 1972, outro ponto abordado é a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU em 1983 e ainda o Relatório Brundtland de 1987 (United Nations, 1983; 1987), todavia em 1991, foram aprovadas as Diretrizes Ambientais para a Indústria Mundial, as quais visam que empresas assumirem responsabilidades econômicas e sociais em relação ao meio ambiente (World Business Council for Sustainable Development, 2002), ainda destacam-se a Agenda 21, de 1992, e Agenda 2030, de 2015, que prevê 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (United Nations, 1992; 2015), e assim como o ODS 12 promove padrões sustentáveis de produção e consumo, sendo relevante para o ESu.

O estudo em questão ainda traz um dado interessante sobre o crescente crescimento de artigos sobre o tema sustentabilidade publicados nos últimos anos, os dados mostram que entre os anos de 2013 a 2017 os artigos publicados anualmente variam entre dois e trinta e dois, sendo que entre 2019 e 2022, esse número teve um aumento significativo, variando entre sessenta e cinco e noventa e cinco exemplares publicados anualmente, o que mostra o crescente interesse pelo tema.

2.2 Práticas sustentáveis em empresas

Sobre o assunto práticas sustentáveis em empresas, o estudo de Lima et al (2024), traz uma revisão sistemática de literatura sobre práticas sustentáveis de logística reversa aplicadas na área da construção civil, os autores citam que com o constante aumento de consumos, a produção de resíduos tem aumentado significativamente, e assim surge a necessidade de adotar práticas sustentáveis para diminuir esses resíduos, assim apesar de existirem inclusive leis que regem sobre a correta destinação dos resíduos, o estudo mostra que para alcançar os objetivos propostos pela legislação, uma alternativa encontrada que se destacou foi a logística reversa, que proporciona benefícios que vão da proteção ambiental, economia de energia, geração de empregos, benefício econômico, além de uma diferenciação competitiva para as empresas.

Nesse estudo, Lima et al (2024), identificaram que as práticas sustentáveis de logística reversa que mais são trabalhadas nas pesquisas, visando sempre alguns aspectos tendo como maiores exemplos, o econômico e ambiental, assim por meio de

indicadores de desempenho, tais como, reaproveitamento de resíduos sólidos, reutilização de materiais provenientes da construção civil, assim como a roteirização de veículos para o carregamento de materiais reaproveitáveis da construção civil.

Ainda sobre práticas sustentáveis em empresas, o estudo de Santos e Oliveira (2024), versa sobre práticas sustentáveis no processo produtivo de peças femininas de composição 100% viscose em uma indústria de moda, segundo o estudo, revoluções Industriais, marcadas pela invenção da máquina a vapor, o uso da eletricidade, assim como a criação do motor e transformação da sociedade e economia, e tudo isso seguido de evolução da informática e os robôs, e ainda pelo avanço da física e a produção, que foi denominada de tecno científica, assim essas inovações tecnológicas, processos produtivos mais modernos e acelerados, resultaram em uma cadeia de impactos socioambientais, como mudanças climáticas, poluição de águas, rios e lagos, fazendo com que em 1972, na Conferência de Estocolmo, foi definido o conceito de sustentabilidade pela Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (United Nations Conference on the Human Environment).

Ainda, segundo o estudo de Santos e Oliveira (2024), mais de 4 milhões de toneladas de resíduos têxteis são descartados por ano no Brasil, e por isso a importância de seguir as normas de Políticas Nacionais, e assim com a minimização dos impactos ambientais causados por esses resíduos, com práticas de consumo e produção mais sustentável e aplicando o reaproveitamento adequado, detentores de valores econômicos (Adaptado e as leis, 2023). As empresas podem encontrar diversos passos para um desempenho sustentável, objetivando produtos mais ecológicos, empregando ações sustentáveis, e mantendo sua permanência no mercado atuante.

Assim, segundo o estudo, foi feito através de uma análise swot que avalia pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades uma análise de possíveis melhorias nos processos que diminuiriam significativamente os impactos ambientais, o que ocasionou para o ano de 2023 na referida indústria a implementação de sete ações dentro das etapas de práticas sustentáveis, sendo as etapas que tiveram ações: compra de tecidos e aviamentos, criação, modelagem, pilotagem, audaces, planejamento de produção, corte, costura/acabamento, assim a essas ações estão contribuindo para a minimização dos resíduos têxteis, redução dos impactos que

afetam o meio ambiente a curto, médio e longo prazo, diferencia a indústria em questão no seguimento sustentável, incentiva uma cultura organizacional mais consciente e consistente para que a importância de uma moda mais ecológica seja seguida tanto por colaboradores, prestadores de serviços e clientes, e que principalmente as ações de sustentabilidade sejam satisfatórias.

2.3 Sustentabilidade

Sobre o assunto sustentabilidade de forma geral, Zanoni e de Oliveira (2023), trazem um estudo sobre o tema, um ponto importante abordado pelos autores é sobre o sentido de sustentabilidade nas organizações, assim um dos principais argumentos para as contestações de possíveis pressões institucionais assim como incoerências entre discursos e práticas organizacionais em relação à sustentabilidade está no fato de que algumas organizações, caso colocariam em prática todas as atividades de sistemas sociais e ecológicos, fracassariam economicamente, estando elas imersas em um sistema capitalista, que é orientado apenas ao lucro, o fator econômico nesse sentido tende a sobrepujar os outros aspectos, sendo assim, mesmo diante da tentativa de substituir perspectivas expansionistas por outras mais amenas, há sempre uma tendência de que as organizações construam sentidos e disseminem os mesmos por meio de discursos que não se alinham às suas práticas, e sim, que mantenham distante o real significado de sustentabilidade, dessa forma, há uma pretensão de manter a eficiência operacional e financeira sem comprometer sua legitimidade diante de outros constituintes institucionais.

Ainda sobre o estudo, Zanoni e de Oliveira (2023), concluem que as reflexões sobre sustentabilidade, mesmo que se fale sobre esse tema há décadas, não representam muitas discussões, de fato, institucionalizadas em todas as suas formas, apesar de estar diante de uma objetivação formal da legitimidade, quando é relacionada à sustentabilidade, esta carrega uma característica polissêmica, onde as várias vozes que constroem seus reais sentidos, assim como palavras que descrevem o conceito, práticas e significados, muitas vezes não partem, de diferentes atores e ou instituições, mas de fato novas linguagens são inventadas para transmitir ideias por mais antigas que as vezes sejam, o estudo ainda afirma que mesmo que a sustentabilidade continua sendo veiculada discursivamente como uma forma de

adquirir o não adquirível, um outro possível tópico na agenda de pesquisas empíricas envolvendo um enfoque linguístico para o tema em questão, que é a sustentabilidade, consiste talvez em estudos sobre organizações que atuam em países desenvolvidos, assim como, em países ainda em desenvolvimento.

Ainda em relação a sustentabilidade, Prass et al (2023), ressaltam que a ecopedagogia, enquanto área de conhecimento, estando alicerçada na área de educação ambiental, parece ser uma estratégia relevante de mobilização de conhecimentos ambientais e principalmente de conscientização da população, uma vez que sua carência está diretamente ligada à degradação ambiental, sendo que atualmente, torna-se cada vez mais evidente que o sentido da vida humana não está isolado do sentido do próprio planeta, e assim sendo, deve-se iniciar os trabalhos educativos com metodologias ativas, que façam com que o indivíduo se sensibilize para as questões socioambientais, tanto dentro de ambiente escolar, como também nos espaços não escolares, compreendendo a ecologia como especificidade social.

O estudo ainda revela que os dados comprovam uma proximidade da ecopedagogia com a educação ambiental crítica, assim como com a educação popular, considerando que ambas partem da realidade e voltam para ela, construindo um caminho em conjunto de compreensão do meio, de identificação de possibilidades, assim como de intervenção coletiva, dessa forma, encontra-se um recorte temático potente para possíveis pesquisas acadêmicas, que direciona a ecopedagogia para um conjunto plural de abordagens temáticas, assim tanto nos ambientes escolares como nos não escolares, que abarcam a diversidade cultural, inclusão social, patriarcado e o capitalismo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Classificação da pesquisa

Essa pesquisa quanto a sua classificação, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Lunetta e Guerra (2024), é uma abordagem metodológica que é utilizada em diversas áreas do conhecimento, diferentemente da pesquisa quantitativa, que se baseia mais em números e estatísticas, a pesquisa qualitativa busca abordar e interpretar fenômenos mais complexos, explorando tanto a subjetividade, como as experiências dos participantes, além do mais nesse tipo de pesquisa, geralmente o

pesquisador busca captar as nuances e significados que podem estar por trás das respostas dos participantes, se utilizando de técnicas como entrevistas em profundidade, observação participante, análise de conteúdo, etc., e seu principal objetivo é obter uma compreensão aprofundada do objeto de estudo, e assim permitindo a identificação de padrões e tendências que podem trazer um profundo conhecimento na área em estudo.

Ainda segundo Lunetta e Guerra (2024), as vantagens desse tipo de pesquisa são que existe a possibilidade de explorar questões complexas e multifacetadas, que não podem ser facilmente quantificadas, além disso nesse modelo de pesquisa, os dados são narrativos, sem a constante utilização de um sistema numérico, e também a abordagem adotada é subjetiva, e diferente da pesquisa quantitativa, com uma amostragem selecionada e um número menor de participantes, além do mais, o objetivo é obter uma compreensão mais profunda do tema abordado, além de os métodos de pesquisa serem mais flexíveis, podendo incluir observações, entrevistas individuais e grupos focais, e a análise dos dados baseada em observações e comentários, visando alcançar uma conclusão bastante significativa.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu no mês de setembro de 2024, a partir de uma visita à empresa Mercur S.A., sendo a mesma selecionada pelo critério de acessibilidade, assim os dados foram coletados por meio de entrevista com o coordenador SR da empresa, ainda algumas informações foram obtidas e complementadas a partir de fontes secundárias como o livro narrativas Mercur, disponível no site da empresa.

O Método utilizado foi um estudo de caso aplicado na empresa, utilizando um questionário de oito perguntas relacionadas ao tema sustentabilidade, questionário esse que foi respondido pelo coordenador SR a partir da entrevista com o mesmo na empresa, o mesmo enviou o questionário com as respostas via e-mail, e assim sendo possível fazer a análise dos dados que estão descritos devidamente na análise e descrição de resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil da empresa e do entrevistado

No quadro 1 estão descritas as principais características da empresa, assim como do responsável pelas informações obtidas.

Quadro 1 – características da empresa e perfil do respondente

PERFIL DO RESPONDENTE	
Cargo	Coordenador SR
Tempo de atuação na empresa	28 Anos
Tempo de atuação no setor	17 Anos
Formação	Administração
CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	
Tempo de existência da empresa	100 Anos
Ramo de atuação da empresa	Indústria de produtos para saúde e educação
Receita operacional bruta no ano de 2023	R\$134.349.926,00
Número total de colaboradores da empresa	Aproximadamente 700

Fonte: O autor 2024.

A empresa que foi estudada, é da cidade de Santa Cruz do Sul/RS, desenvolve produtos e projetos nas áreas de saúde e educação, onde hoje opera com as seguintes matérias primas: borracha, tecidos, metais e resinas plásticas, trata-se da empresa Mercur S/A, que foi fundada no ano de 1924, visando na ocasião dois caminhos possíveis que se inseriram na dinâmica e finalidade de desenvolver a cidade e região, seriam o reparo de pneus e a produção de artefatos de borracha, a empresa tinha como perfil inicial voltar-se para o cliente, ouvi-lo, atender suas necessidades e estar próximo dele, era um dos principais valores da empresa em seu início de atuação, assim conforme o livro “Narrativas Mercur”, muitos produtos no decorrer do tempo foram produzidos e comercializados, entre eles produtos com a marca consagrada, e o perfil era produzir conforme interesses dos clientes.

Mas conforme a obra citada, a partir do ano de 1961 após um processo de sucessão a empresa começou a se modernizar, adquirindo máquinas modernas entre outras, e assim mudou-se o jeito tradicional de trabalhar, contudo a empresa passou a dar ênfase em produtos e principalmente retornos financeiros, sobretudo a linha de produtos de plásticos e borrachas foi mantida, voltando a sua estratégia de negócios para esses pontos, ainda segundo a obra, no decorrer dos anos 90, devido a algumas políticas adotadas pelo governo, entre outros aspectos desfavoráveis, mais algumas mudanças na estrutura da empresa foram necessárias para a empresa seguir de forma sólida no mercado.

A partir do ano de 2001, segundo a obra, apesar de detectar através de uma pesquisa feita que a empresa oferecia ao consumidor além da qualidade, também confiança e parceria, notou que seria necessário ir além, assim a empresa optou por certificar-se na ISO 9001, e com isso precisou se adaptar em algumas questões nos seus processos e inclusive causou algumas mudanças culturais, mas em contrapartida ganhou no mercado em questão das garantias de qualidade e confiança em seus produtos em um grau ainda superior ao que já possuía, mas o que de certa forma incomodava a alta direção da empresa era que a visão em sua essência era de natureza econômica, ou seja, lucro, e deixando assim de se preocupar com as pessoas.

Conforme a obra, recaiu então sobre a direção da empresa uma necessidade de nova mudança, dessa vez para resgatar o jeito de ser da empresa, com isso o ano de 2008 foi chamado de ano em contínua construção, todavia foi um trabalho feito entre 2006 a 2009, com auxílio de uma empresa prestando consultoria e conversando com os stakeholders, a principal tônica passou a ser o reestabelecimento da força da marca e começou-se a estudar um termo que já era muito falado na época, a sustentabilidade, tema que passou a ser usado de forma politicamente correta pela empresa, ainda segundo a obra Narrativas Mercur, a partir dessas perspectivas várias ações foram feitas visando o bem-estar das pessoas e o jeito de ser da empresa, entre elas um espaço para educação onde em um primeiro momento mais de 100 pessoas entre colaboradores e familiares puderam voltar aos estudos, assim como um espaço para receber crianças, onde as pessoas que trabalhavam na empresa pudessem deixar os filhos para que assim as mulheres também pudessem trabalhar, entre outras ações que até hoje a empresa mantém além de abrir novas ações constantemente sempre tendo o olhar para as pessoas.

Com o olhar voltado para esses pontos, pessoas, meio ambiente, responsabilidade social, e sustentabilidade, a empresa continua com suas operações e mais importante que isso, em crescimento, assim empregando pessoas, gerando arrecadações e ofertando produtos à comunidade, com exceção de produtos que julga serem prejudiciais às pessoas e comunidade como um todo, sendo que esses foram excluídos de seus portfólios.

4.2 Análise dos resultados obtidos

As práticas sustentáveis no modelo de negócios e seus impactos foram analisados na empresa Mercur S.A. e estão descritos no quadro 2 abaixo, conforme respostas obtidas pela empresa, nas entrevistas e através do questionário enviado para obtenção dos dados, assim como através de informações complementares obtidos através do livro narrativas Mercur.

Quadro 2. Evidências das práticas aplicadas na empresa Mercur S.A.

Questionário:	Respostas da empresa:
O que é sustentabilidade?	Realizar as atividades ligadas ao negócio com cuidado em relação a ações ambientais, sociais e econômicas
O que é um modelo de negócio sustentável?	É uma organização pautada pela ética, com políticas que levem sempre em consideração as questões socioambientais. E isso precisa ser um processo que engloba todos o stakeholders envolvidos no negócio.
O que faz um modelo de negócio sustentável funcionar?	Coragem, persistência, resiliência, transparência, criar uma cultura conectada com as pessoas, precisa virar uma rotina, deve fazer parte do DNA da empresa e das pessoas.
O que é uma estratégia sustentável?	É quando se inclui os temas da sustentabilidade nos planos de médio e longo prazos para a geração de valor e que conduzem a empresa a um outro patamar.
Por que precisamos de modelos de negócios sustentáveis?	Para apoiar na solução de problemas globais e locais conectados com os ODSs
Como você pode iniciar e manter um modelo de negócio sustentável?	A partir de grupos de estudos sobre temas relevantes, bem como a partir de indicadores de desempenho que puxam as discussões ou pelo uso de normas, como a PR2030

Quais são os obstáculos para um modelo de negócio sustentável?	A resistência dos líderes e demais colaboradores, falta de investimento de tempo e dinheiro nas discussões e implementação do modelo
Por que a sustentabilidade é importante nos negócios?	Porque cada vez mais os negócios precisam contribuir com o desenvolvimento da sociedade. Além disso, são os negócios, muitas vezes, os maiores usuários de recursos naturais e poluidores.
Como um negócio é sustentável?	Realizando ações diversas ligadas a pessoas e meio ambiente.

Fonte: O autor 2024.

Ainda segundo o coordenador SR da empresa, em resumo, para a Mercur sustentabilidade tem total sinergia com seu posicionamento, ou seja, "Participar da construção de um mundo de um jeito bom pra todo o mundo, pensando no bem estar da coletividade, a partir daquilo que se sabe fazer bem!", o gestor ainda reforça sobre a política da qualidade da empresa que é: "Cocriar o mundo de um jeito bom pra todo o mundo, atendendo requisitos estatutários e regulamentares dos stakeholders".

Em relação aos resultados obtidos na análise das práticas sustentáveis da empresa Mercur S.A, o estudo vai ao encontro do que Treptow et al (2023) afirmam em seu estudo, onde destacam três dimensões como sendo as principais a serem desenvolvidos no tripé da sustentabilidade, sendo ambientais, econômicas e sociais, e para essa direção apontam as práticas adotados pela empresa nesse estudo analisada.

Ainda o estudo corrobora com a afirmação de Gollo et al (2024), que cita a sustentabilidade como o novo paradigma, o que vai ao encontro do que a empresa aqui estudada traz ter enfrentado quando existe a resistência dos líderes e demais colaboradores para implantar questões que são em prol de permitir que a empresa começa a caminhar em direção da sustentabilidade organizacional.

Outro ponto que esse estudo vem corroborar é do que traz Prass et al (2023), que cita a importância da educação ambiental para a sustentabilidade, e a empresa estudada tem o foco em valorizar as pessoas e o meio ambiente, promovendo

inclusive ações que vão ao encontro da educação ambiental que tanto colabora com as questões de sustentabilidade.

Na prática, em relação aos resultados obtidos nesse estudo, e em conversa com o coordenador SR da organização, pode se perceber que a empresa passa para um novo patamar a partir da definição de novos direcionadores que foram pensados com o objetivo de estabelecer condicionantes baseadas em valores que orientassem a criação de realidades futuras da empresa, onde a mesma assume o compromisso de unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis, assim a Mercur reconhece o valor das soluções construídas de forma coletiva e afirma o valor do trabalho significativo, fruto de interações legítimas entre diferentes atores, e a empresa adotou o slogan “O mundo (o mais possível) de um jeito bom pra todo o mundo”. (Strussmann, 2017, p. 97).

Ainda segundo o Coordenador SR, outro ponto que fez com que a empresa alcançasse um novo patamar em questão de sustentabilidade, foi a criação dos direcionamentos estratégicos que inspiram o dia a dia do trabalho na empresa, e ainda estabelecem as premissas para a atuação, assim como auxiliam nas tomadas de decisão, sendo que os direcionamentos estratégicos são: quando a empresa passa a priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa, ser empresa carbono neutro até dezembro 2014, fazer o uso de importações de novos itens somente com uma função relacionada ao bem-estar, desde que esgotadas todas as possibilidades de produção no mercado nacional, construir novos modelos de negócio de modo a ser possível maximizar a ocupação e renda, e dessa forma promover o desenvolvimento local, não ter até 2014 nenhum produto em seu portfólio que possa exigir testes com organismos vivos, em qualquer etapa do processo produtivo, criar política e premissas de logística reversa até dez/13, assim como possíveis indicadores.

O entrevistado ainda ressalta que apesar do desconforto que a implementação dos direcionamentos causou, assim como até alguns boatos entre os clientes em relação ao que a empresa trazia a tona, foi possível perceber uma certa rapidez com que o processo evoluía, com a criação do colegiado de novos produtos, outros projetos estratégicos foram surgindo para que fosse possível a entrada em mercados futuros, sendo os projetos tecnologias mais limpas, melhores condições de acessibilidade das pessoas, espaços de aprendizagem como a Mercur *experience*,

nacionalização de produtos, borracha natural, mundo digital, incubadora, estatuto da criança e do adolescente (ECA).

Em contrapartida a empresa também adotou uma estratégia até então não muito comum, que era de restringir o fornecimento de seus produtos a empresas que julgavam fabricar produtos que seriam prejudiciais a saúde das pessoas, assim como pudessem trazer qualquer tipo de desconforto para pessoas da sociedade, tais como indústrias de tabaco, indústrias de armamento, jogos de azar, indústrias de agrotóxicos, indústrias onde as mesmas impõe maus tratos a animais, e indústrias de bebidas alcoólicas, além disso a empresa optou pela saída do mercado de produtos licenciados, esta decisão levou em consideração, além da preocupação com o impacto ambiental, a oportunidade de reduzir as emissões de gases do efeito estufa, apesar dessa decisão dividir internamente a decisão, o mercado de produtos licenciados foi retirado do portfólio.

A empresa ainda criou outros instrumentos de suporte e sustentação a mudança, onde a empresa fez de tudo para criar referências inovadoras que suprissem a necessidade de novos modelos educacionais, assim foram desenvolvidos vários instrumentos, entre eles: um conjunto de indicadores para acompanhamento do desempenho da empresa, em diferentes aspectos relacionados aos Direcionadores, um programa de avaliação por competências, também já alinhado à essas novas diretrizes de atuação da empresa, e um censo do público interno da empresa, envolvendo uma série de questões relacionadas ao perfil e às condições de vida dos trabalhadores terceirizados e suas famílias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo, que teve como objetivo analisar as práticas sustentáveis de um modelo de negócios e seus impactos na competitividade, nos permite concluir que a adoção de práticas de gestão sustentáveis estão relacionadas diretamente com a estratégia da empresa Mercur S.A., sendo que a empresa possui preocupação com o meio ambiente e principalmente com as pessoas, procura utilizar insumos sustentáveis como matéria prima, e investe em melhorias nos seus processos.

Em relação a empresa atuar de forma sustentável e competitiva, pelos resultados obtidos podemos concluir que pelo que a empresa estudada considera um

negócio sustentável e o que faz esse negócio funcionar são questões voltadas para o meio socioambiental e precisa do apoio de todos que fazem parte da organização, ou seja, estar no DNA da empresa, assim como criar planos com temas de sustentabilidade a longo prazo e com indicadores voltados ao tema para que seja possível monitorar o crescimento e a permanência do negócio no mercado, assim podemos entender que uma empresa no caso da estudada (Mercur S.A.), que possui em torno 700 colaboradores e teve um faturamento em 2023 no valor de R\$134.349.926,00 milhões de reais, não sendo um faturamento considerado alto, e mesmo assim atua no mercado a muitos anos de forma a valorizar o meio ambiente e as pessoas e trabalhando de forma sustentável, é possível sim, tendo uma gestão responsável voltada para esses temas, implantar práticas sustentáveis e ainda assim ser competitivos no mercado em que atuamos.

Apesar de ser perfeitamente possível, a empresa estudada também encontrou obstáculos que certamente outros futuros negócios sustentáveis irão encontrar, tais como, a resistência dos líderes e demais colaboradores, falta de investimento de tempo e dinheiro nas discussões e implementação do modelo, entre outros, mas tais obstáculos precisam ser superados, pois cada vez mais os negócios precisam contribuir com o desenvolvimento da sociedade, além do mais são os negócios, muitas vezes, os maiores usuários de recursos naturais e poluidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

STRUSSMANN, Breno (et al.). Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção: Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

CERATTI TREPTOW, Igor et al. inovações sustentáveis nos modelos de negócios de instituições bancárias brasileiras, editora Unijuí, ISSN 2237-6453 Ano 21, n. 59, 2023.

SAIONARA GOLLO, Silvana et al. Empreendedorismo Sustentável: Mapeando proposições para modelos de negócios mais sustentáveis, revista ciências administrativas, Universidade de Fortaleza, ISSN 2318-0722, 10.5020/2318-0722.2024.30. e14103, 2024.

DARK SILVA LIMA, Joana et al. Práticas sustentáveis de logística reversa aplicadas na área de construção civil: uma revisão sistemática da literatura, Revista GeSec, ISSN 2178-9010, 15, n. 2, p. 01-21, 2024.

LIMA ZANONI, Beatriz; ADAMOGLU DE OLIVEIRA, Samir. Reflexões sobre o sentido de sustentabilidade em organizações, RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP, ISSN 2178-938X, n. 2, p. 01-20, 2023.

CONCEIÇÃO SANTOS, Liliane; VIANA OLIVEIRA, Fabiano. 7 práticas sustentáveis nos processos produtivos da indústria de moda Lalua comércio de moda - Salvador (Bahia) em 2023, Revista Scientia, Salvador, ISSN 2525-4553, v.9 n. 2, p. 137-164, 2024.

DE LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. Metodologias e classificação de pesquisas científicas, Recima21 – Revista científica multidisciplinar, ISSN 2675-6218, 2024.

<https://mercur.com.br/#:~:text=Mercur.%20Descubra%20como%20a%20Mercur%20r e pensou%20sua%20cultura%20organizacional%20para> : Acesso em 04/10/2024.

AMARO PRASS, Andressa et al. Ecopedagogia na Contemporaneidade: Caminhos Percorridos e Perspectivas para Fomentar a Cultura da Sustentabilidade, revista científica ANAP Brasil, ISSN 1984-3240, volume 16, n.37, 2023.