

Narrativas Mercur

Práticas de uma Gestão
em Constante Construção

An aerial, high-angle photograph of a city, likely Mexico City, showing a dense urban landscape with various buildings, streets, and green spaces. The image is in grayscale and has a dark, moody atmosphere. A white vertical line is positioned on the left side of the frame. The Mercur logo, consisting of the word "MERCUR" in a bold, sans-serif font followed by a circular emblem containing a stylized figure, is centered in the lower-left quadrant. Below the logo, the text "Desde 1924" is written in a smaller, lighter font.

MERCUR 

Desde 1924

Narrativas Mercur

Práticas de uma Gestão
em Constante Construção

Breno Strussmann
Claudia Regert
Fabiane Lamaison
Jorge Hoelzel Neto
Sergio Esteves

Narrativas Mercur

Práticas de uma Gestão
em Constante Construção

1ª Edição

Santa Cruz do Sul, 2017

© Mercur S.A.

Textos: *Breno Strussmann, Claudia Regert, Fabiane Lamaison,
Jorge Hoelzel Neto e Sergio Esteves.*

Revisão: *Sônia Café*

Projeto gráfico e editoração: *Antonio Henriqson*

Capa: *Figuras Estúdio – Diego Jaworski e Hostílio Ferreira*

Fotos: *Acervos família Hoelzel e Mercur S.A.*

Produção: *Projeto Comunicação Mercur*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N234 Narrativas Mercur : práticas de uma gestão em constante
construção / Breno Strussmann, et. al.
Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

176 p. : il. ; 16cm x 23cm.

ISBN 978-85-92392-70-3

1. Transformação organizacional. 2. Valores humanos.
3. Mercur. I. Strussmann, Breno II. Regert, Claudia III. Lamaison,
Fabiane IV. Hoelzel Neto, Jorge V. Esteves, Sergio VI. Título

CDU: 005.31

Bibliotecária responsável: Diovana Pereira – CRB 10\1869

*“Agradecimentos aos acionistas,
a todos os colaboradores Mercur
e membros da comunidade local,
que com suas memórias,
auxiliaram a compor esta narrativa.”*

A busca por relevância social

A ideia deste livro surgiu em meio a uma extensa dinâmica de transformação organizacional, originada em uma iniciativa bem estabelecida e bem conduzida de reposicionamento de marca. Previamente, não havia uma intenção estratégica a apoiá-la. Foi apenas uma ideia que surgiu na sala 3 do prédio do Centro, num final de tarde, após uma reunião de trabalho, enquanto se dava um jeito nas coisas e se avaliava o dia e os desdobramentos possíveis para algumas iniciativas em curso.

Mais tarde, quando foi melhor examinada, é que ela veio a se afirmar como possibilidade, dando corpo então a uma intenção institucional de sistematizar e compartilhar aprendizagens adquiridas com a incorporação do princípio da responsabilidade e de referências de sustentabilidade aos negócios. Essa incorporação materializava a busca da empresa pelo atributo da relevância, implicando

no desenvolvimento aberto de produtos, serviços e relacionamentos que tivessem valor para pessoas e seus coletivos e se abrigassem nas aspirações da sociedade por um mundo melhor.

Com a decisão de escrever e publicar o livro, abriu-se caminho para estimular o diálogo com pessoas interessadas em torno de desafios, motivadores e dificuldades passíveis de serem encontradas em processos de mudança dessa natureza. Nesse sentido, o texto, escrito a várias mãos, favorece sobremaneira essa possibilidade. Ele não prescreve nem modela o que deve ser feito para reinventar as organizações de modo a que façam refletir uma sensibilidade em relação a pessoas, ao meio social e ao estado do mundo em suas estratégias e práticas cotidianas. De fato, não acreditamos haver uma receita genérica que possa ser aplicada a todas as organizações, cada contexto terá as suas particularidades e permitirá encaminhamentos conforme suas finalidades, as pessoas envolvidas, suas histórias de vida e a história de suas relações.

O texto também não explora aspectos dinâmicos, processuais e técnicos do que tem sido realizado na empresa. Esses aspectos foram pensados caso a caso, conforme as necessidades e circunstâncias no momento e, nesse sentido, achamos que poderiam não ser assim tão úteis. Cópias e colagens de práticas costumam ter alcance curto. Parecem funcionar melhor esteticamente, como *performances* que se ritualiza – e não substituem o que se pode obter com a criação e as construções coletivas feitas no ambiente organizacional. Então, ao invés de detalhar *coisas realizadas*, optamos por contar a história das realizações. Avaliamos que poderia ser mais inspirador, além de passar uma mensagem apreciativa sobre o potencial de contribuição das empresas às aspirações vivas de pessoas e sociedade.

Em lugar de detalhamentos técnico-processuais, prescrições e modelos, a opção dos autores foi assim compartilhar os caminhos trilhados sugerindo, em especial, a necessidade de amadurecimento coletivo, *na rede de valor*, de aspectos econômicos, humanos, sociais e ambientais e de questões éticas associadas aos negócios. Como se sabe, não se pode construir sozinho responsabilidades e relevância.

Escrever o livro, contudo, em grande parte por conta da natureza e da simplicidade da sua proposta mas também pela necessidade de sistematização de diferentes fontes de dados, implicava em se ter certos cuidados. Talvez o principal deles fosse prevenir que o livro fosse acolhido como uma iniciativa de comunicação e sugerisse a Mercur como um *case*, uma aspirante a *benchmark*, um modelo ou uma *performance* a ser analisada, avaliada e julgada em sua pertinência, contra um pano de fundo do *business as usual* e, eventualmente, um caminho a ser copiado. A intenção do livro, como mencionei, estava muito longe disso, mas havia uma probabilidade real de acontecer em um mundo que se reconhece sobretudo pelo viés da comparação e da competição. Tivemos muitas conversas sobre essa possibilidade definitivamente indesejada até que decidíssemos enfrentá-la, de modo a avançar com a ideia. Como resultado, o leitor tem em suas mãos um livro simples, desprovido da necessidade de vender e endossar perspectivas de gestão e caminhos para realizá-las.

A narrativa tem no econômico uma dimensão importante da realidade, mas, decerto, não a preponderante. Ela reflete sobretudo valores humanos, mas também uma gestão estratégica que procura articular condições de mercado e objetivos de negócio com condições de sustentação da vida e o estado do mundo.

Intencionalmente, o livro se afirmou para a Mercur como uma oportunidade adicional de ouvir pessoas – usuárias dos produtos da empresa – e suas redes de relacionamento, de aprender e construir com elas novas possibilidades para os negócios e para a vida. Era uma oportunidade também para ouvir sugestões que pudessem contribuir na construção de relevância em que a Mercur está empenhada. Ao mesmo tempo, as sistematizações feitas para escreve-lo foram permitindo refletir sobre passivos que vieram se acumulando com o tempo e ajustar as coisas para o futuro.

Não poderia deixar de mencionar ainda que, de todas as aprendizagens ao longo da trajetória recente da empresa, duas em especial se mostraram essenciais. A primeira delas diz respeito ao reconhecimento do propósito como área de foco. É essa aprendizagem que tem ajudado a lembrar porque se está fazendo o que se está fazendo; tem ajudado a valorizar pessoas em detrimento de coisas; e tem ajudado a dar conta da proposta de valor da empresa, bem-estar.

A segunda aprendizagem tem a ver com a incorporação da crítica à cultura organizacional, estimulando problematizar o que se dá como certo na ação cotidiana. Uma aprendizagem que tem ajudado muito a melhorar o sentido de *presença*, prevenindo rituais em que se toca a vida pelo piloto automático; tem ajudado a corrigir desvios e assimetrias que se escondem nos encaminhamentos usuais e tem permitido um olhar atento à carga *economicohumanosocioambiental* necessária para realizar as atividades da empresa.

O envolvimento da Mercur com questões relacionadas ao princípio da responsabilidade e a proposta de sustentabilidade é incomum. Reflete uma visão de mundo bem particular, no entanto consistente, aberta e em movimento. Não se trata aqui de um elogio,

mas de uma constatação, sugerindo que se deva olhar com atenção o que será compartilhado neste livro. A crença da empresa na necessidade de se construir *um mundo de um jeito bom pra todo o mundo* e na importância do protagonismo das pessoas e seus coletivos na realização de escolhas e no encaminhamento de soluções para as questões do nosso tempo, tem feito surgir uma nova geração de produtos, serviços e relacionamentos – e tem ampliado a sua relevância.

Finalmente devo dizer que todo este trabalho foi concebido e realizado a partir de uma firme intenção dos acionistas de preservar valores humanos nos negócios da empresa e alinhá-la por um conjunto de responsabilidades pertinentes aos tempos atuais. Começou assim, por um desejo que os mais pragmáticos chamariam de abstrato, e só posteriormente foi-se desenhando uma estratégia de negócio que acolhesse esse desejo. Nisso reside, a meu ver, o seu maior valor.

Boa leitura.

Sérgio A. P. Esteves
AMCE Negócios Sustentáveis

Sumário

INTRODUÇÃO.....	15
I. TRADIÇÃO E CONTEMPORANEIDADE	21
II. 2008, O ANO EM CONTÍNUA CONSTRUÇÃO.....	65
A empresa se ajusta aos novos tempos	67
III. PRINCÍPIOS MERCUR.....	89
Novos Direcionadores Estratégicos.....	96
<i>Compromisso Institucional</i>	97
<i>Princípios de Negócio</i>	98
<i>Competências Essenciais</i>	99
Uma nova estrutura para a organização.....	112
Realizações no campo da ecoeficiência.....	117
Educação de sustentabilidade: exercícios coletivos para a mudança	122

Direcionamentos Estratégicos:	
novos rumos organizacionais	125
Direcionamentos Estratégicos Mercur	126
Mais mudanças:	
estreitando e ajustando o foco no novo posicionamento	131
Educação: o eixo da mudança	135
Uma empresa a ser construída com as comunidades:	
a estratégia de longo prazo da Mercur.....	144
Pessoas com deficiência e o envolvimento com a diversidade ...	146
Outros instrumentos de suporte e sustentação da mudança	151
Indicadores Mercur: desempenho e	
alinhamento aos Direcionadores Estratégicos	152
Censo de colaboradores:	
oportunidade de autoconhecimento	154
Comunicação Estratégica – <i>O Projeto Comunicação</i>	155
Fóruns de Educação e Bem-estar	158
Grupo de agências	161
Aproximação no mundo digital	168
Conclusão e continuidade.....	171
Glossário	174

Introdução

A narrativa deste livro nasce em meio ao processo de posicionamento da Mercur, diante da proposta que examina seus valores, traduzidos pelos direcionadores da empresa, incluindo o valor do Bem-estar, enquanto área de atuação, traduzida como: os seus direcionadores institucionais e o mote *o mundo de um jeito bom pra todo o mundo*.

Essa proposta revelou o que estamos chamando de referências Mercur, que foram e permanecem sendo construídas a partir de um conceito e uma prática de sustentabilidade, capazes de influenciar o pensamento e as práticas organizacionais e de negócio, cuja natureza é pública. Uma proposta dessa natureza pode contribuir para a melhoria de indicadores relacionados ao estado do mundo. O entendimento dos acionistas e da direção sobre a função social da Mercur e o seu papel em termos de prosperidade social veio e permanece sendo construído, à medida em que todos na empresa entram em contato com

questões de sustentabilidade relacionadas aos negócios e procuram, a partir delas, ajustar o que se faz e o como se faz, na sua prática diária.

Esse processo de construção coletiva influenciou profundamente a cultura de uma empresa que vinha sendo cuidadosamente preparada para operar, segundo o modo tradicional de se fazer negócios. E, apesar de inúmeras resistências de diversos atores, a empresa foi gradualmente introduzindo uma gestão, cuja espinha dorsal estava firmemente assente sobre valores humanos. As pessoas deveriam ser mais importantes que os resultados. Ou, em outras palavras, resultados que não levassem em consideração as pessoas e as questões ambientais relacionadas à manutenção da vida em geral, não seriam valorizados pela empresa. Evidentemente, isso gerou uma reviravolta na gestão que se viu obrigada a rever o modo como as coisas eram pensadas (modelos mentais) e feitas.

A mudança requerida pelo novo posicionamento não seria nem simples nem rápida. O jeito tradicional de operar estava por demais arraigado na empresa, fruto de uma preparação longa e intensa dos colaboradores, com base em uma gramática que trazia o econômico a primeiro plano. As dificuldades para reinventar o negócio eram de toda a ordem – sistemas, processos, modelos, indicadores, expectativas do mercado, conhecimento pertinente – mas a dificuldade de maior alcance estava mesmo relacionada às pessoas: elas se identificavam com a empresa, tinham um bom conhecimento do contexto onde estavam inseridas, sabiam fazer bem o seu trabalho e atuavam no piloto automático, a partir de um modelo mental instituído e bem aceito. Habitualmente, alcançavam bons resultados, medidos por referências de mercado. Sendo assim, as pessoas não viam por que mudar e, também, não pareciam saber bem como fazê-lo.

Para facilitar essa mudança de muitas implicações e diminuir o sofrimento que sempre emerge nesses casos, algumas medidas foram tomadas. Uma delas, em especial, tem a capacidade de produzir um impacto profundo na maneira de se perceber a realidade circundante: a alteração do conhecimento compartilhado na empresa, ao se introduzir referências relacionadas à arte, ao bem-estar e à ciência. Para isso, criou-se o conceito de espaços de aprendizagem, espaços esses que dão visibilidade a conteúdos vivos e extraídos da vida real, abordados com a perspectiva de ensinar aprendendo e aprender ensinando. A contribuição do Instituto Paulo Freire foi fundamental para que essa perspectiva fosse introduzida no ambiente organizacional.

Outra medida complementar e também de grande impacto foi aprofundar o diálogo, de modo a convidar uma diversidade de pontos de vista, incluindo os de pessoas de fora da empresa. Sabe-se que a diversidade é algo natural e a empresa deveria se preparar para espelhá-la, em todas as fases relacionadas aos seus produtos e serviços. O processo provocou um grande impacto no ritmo da tomada de decisões, que se tornou bem mais lento, mas propiciou um melhor exame da implicação dessas decisões e fez com que a responsabilidade da empresa por suas iniciativas ficasse em primeiro plano. Não foi um processo fácil, pois havia internamente um diverso histórico de relações hierárquicas, que não se podia ignorar e, externamente, não havia a prática de se pensar junto com toda a cadeia de relacionamentos da MERCUR as quais seriam os produtos e os serviços que iriam ajudá-las a facilitar as suas vidas.

A ajuda do Instituto Pichon-Rivière foi fundamental para criar condições para a emergência do diálogo e a transformação da empresa.

Foi nesse contexto, durante uma reflexão de final de tarde sobre a evolução dinâmica da mudança em curso, que surgiu pela primeira vez a ideia de escrever algo sobre o que se estava vivendo, de modo a sistematizar algumas aprendizagens que julgávamos importantes e, também, inspirar pessoas. Jamais se pretendeu propor um modelo nem dar tratamento de *case* ao que a empresa estava vivendo. A Mercur não crê que seja possível empacotar experiências que não podem ser reproduzidas ou copiadas. Na verdade, nos propúnhamos a passar a mensagem de que é possível enfrentar e transformar uma realidade que não se quer mais viver nem endossar, embora sabendo que isso não é algo fácil e rápido de se fazer.

Já desde as primeiras páginas, o leitor poderá ser levado a entender que há uma sequência datada e que foi observada. Isso é apenas parcialmente verdade. O tom de sequência é sugerido pelo esforço de contextualizar a Mercur, historicamente, de modo que seja possível minimamente compreender a empresa do ponto de vista de sua evolução.

Essa sequência também será útil para constatar *como* os valores que levaram os acionistas a fazer a opção que fizeram em 2008 estavam presentes em diferentes épocas da empresa. Visando oferecer essa visibilidade, o texto faz conviver diferentes períodos da gestão da empresa, criando uma espécie de elo entre os conteúdos descritivos e os pressupostos assumidos pela organização ao longo dos anos.

Muitas pessoas foram ouvidas, muitos depoimentos foram tomados e muitos documentos foram consultados e sistematizados na construção deste texto que sempre se pretendeu fosse leve e inspirador. A ideia original era que o livro se constituísse como uma obra em aberto, algo em permanente construção não só pelo aporte de novas

fontes documentais como de visões de mais pessoas sobre suas relações com a Mercur.

Como se sabe, variam os observadores e os ângulos de observação, variam os filtros e as formas de expressão, variam as perspectivas sobre os relatos. Desde o início houve, assim, a intenção de não dar ares de realidade acabada a algo que, por natureza, *está sempre em movimento*. A intenção de que esta seja uma obra em aberto permanece e o leitor poderá sentir falta de tons mais conclusivos em algumas passagens.

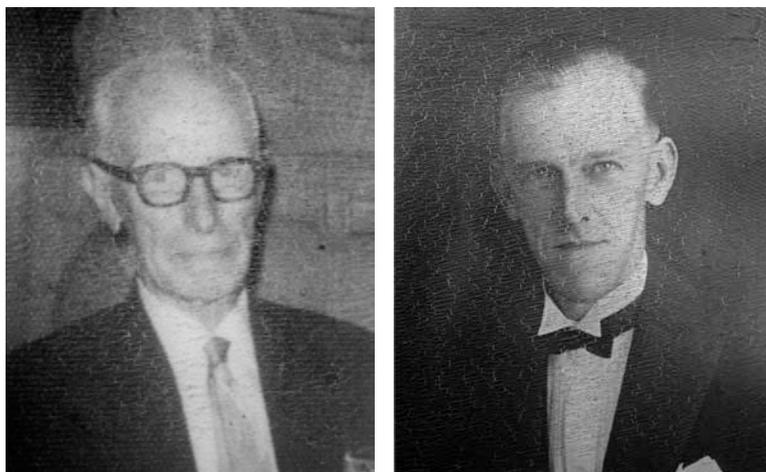
Cabe enfatizar por fim que este não é, em absoluto, um livro promocional e nem é para ser tomado ao pé da letra. Quase nunca o que acontece em determinado contexto e sob determinadas circunstâncias pode ser reproduzido, como se sabe. Portanto, ele tem a natureza de um processo colaborativo e foi sendo escrito tendo como referência uma farta documentação gerada a partir de 2009. Como não havia a pretensão de fazer qualquer prescrição, muitos processos e programas não foram detalhados. Ao invés, foram apresentadas as suas questões essenciais e configuração básica, oferecendo uma visão ampla dos movimentos da empresa em busca de incorporar seus pressupostos operacionais ao cotidiano dos negócios.

Sinceramente, esperamos que o livro inspire cada leitor a fazer a sua própria caminhada em direção ao que acredita, levando em consideração as aspirações legítimas que servem ao bem comum e à sociedade.

I. TRADIÇÃO E
CONTEMPORANEIDADE

Qualquer empresa tem um papel social a desempenhar e o fará segundo a natureza de seus negócios. Pode-se dizer que uma empresa geralmente existe para estar a serviço de seus clientes, no entanto de um jeito que honre a sociedade, valorize e respeite as condições necessárias à manutenção da vida a longo prazo.

A Mercur foi fundada em 1924 pelos irmãos Carlos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel em Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul.



Os irmãos Carlos Gustavo e Jorge Emílio Hoelzel

Uma história de família

Em 1854, o pastor luterano Georg Hoelzel (1819-1889), deixa a Boêmia com sua esposa, a dona de casa Maria Anna Hoelzel, e se estabelece no Brasil, optando por fixar residência primeiramente na Colônia Dona Francisca, em Joinville, Santa Catarina. Durante cinco anos o pastor desempenha um papel de destaque na construção da cidade, como liderança religiosa e política. Em 1859 o pastor se desloca para São Paulo para atuar como o primeiro pastor evangélico do Estado, retornando a Joinville somente em 1866. Até 1889, ano de sua morte, o pastor Georg tem participação ativa em diversos assuntos de interesse público da cidade, sendo apontado como um homem culto, conhecedor das ciências humanas e naturais. Em 1856, Maria Anna deu à luz ao seu único filho, Carlos Jorge Augusto Hoelzel. Tempos mais tarde, Carlos Jorge Augusto casa-se com Clara Ruhmann, nascida em 1868 em São Leopoldo, Rio Grande do Sul.

Santa Cruz do Sul, fundada em 1877 por imigrantes alemães era, por volta dos anos 1920, uma cidade de aproximadamente 37,5 mil habitantes, com uma população majoritariamente de origem rural. A principal atividade econômica do município era a agropecuária, destacando-se a cultura do fumo – sendo na época o maior volume de produção no estado do Rio Grande do Sul – além do cultivo de mamona e da criação de suínos. Vale lembrar que o estado tinha pouco

mais de 2 milhões de habitantes, o que correspondia a cerca de 7% da população brasileira, e sua principal atividade econômica também era a agropecuária.



Santa Cruz do Sul nas primeiras décadas do século passado

Os anos 20, tanto em Santa Cruz do Sul quanto em outras regiões do Rio Grande do Sul, foram marcados por grandes investimentos em infraestrutura, como a abertura de rodovias e ferrovias, o desenvolvimento de linhas de telecomunicações e a geração de energia elétrica. O aporte de recursos econômicos, feito principalmente pelo setor agroexportador, impulsionava o desenvolvimento da indústria e a abertura de muitas empresas no estado. O clima era de desenvolvimento, de apostar no futuro e de trabalhar duro para torná-lo realidade.

O governo e a política daqueles tempos

No início da década de 1920, quando foi fundada a Mercur, o estado era presidido por Borges de Medeiros, que assumiu o cargo em 1913. Em 1923, um movimento revolucionário obriga a mudança da constituição de 1891, que permitia a reeleição dos presidentes estaduais. Com o pacto de Pedras Altas, em 14 de dezembro de 1923, foi assegurada a pacificação política do Rio Grande do Sul. Impedido de candidatar-se à reeleição, acabou sucedido por seu correligionário, Getúlio Vargas, em 1928. O governo de Vargas foi caracterizado por sucessivos movimentos de conciliação com a oposição e pela continuidade do projeto de Borges de Medeiros.

Em Santa Cruz do Sul, entre a Proclamação da República (1889) e a Revolução de 1930, o governo – assim como de boa parte dos municípios brasileiros – era dividido em dois poderes: o executivo, representado por um intendente, e o legislativo, constituído pela câmara municipal. Ambos os poderes eram eleitos pelo povo, embora o cargo de intendente tenha sido por diversas vezes ocupado por pessoas nomeadas pelo presidente do estado. Gaspar Bartholomay serviu como intendente por dois mandatos, entre 1916 e 1924 e Felipe Jacobus Filho governou entre 1924 e 1928.

No contexto nacional, vivia-se o final da República Velha, ciclo encerrado com a Revolução de 1930, quando Getúlio impediu a posse do recém eleito presidente Júlio Prestes.

O Brasil – que na época tinha pouco mais de 30 milhões de habitantes – permaneceu dividido politicamente durante toda a década de 1930. Do ponto de vista econômico, entre 1920 e 1929 a taxa média de crescimento anual da economia alcançou 4,5%. (Furtado, 1998).

Foi nesse contexto sócio-político-econômico e em meio a uma febre de desenvolvimento que tomava conta do país, que os irmãos Carlos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel fundaram, no dia 11 de junho de 1924, a empresa Hoelzel Irmãos.

Além dos dois irmãos, Phelippe Loewenhaupt – um empreendedor que atuava no setor fumageiro – e o médico alemão Ernst Friedrich Otto Heinrich von Ortenberg apostaram na iniciativa e participaram da composição acionária inicial da nova empresa.

Um caderno escrito à mão, deixado por Jorge Emílio, mostra que as primeiras movimentações do negócio começaram no início de abril de 1924. Como um diário, toda a correspondência oficial da empresa era arquivada neste grande documento, que era conhecido como Copiador. Nele aparecem as primeiras tabelas de preços, listas de produtos, rascunhos de novos projetos e registros dos contatos que Jorge mantinha com fornecedores e representantes comerciais. Ao abrir a empresa, os irmãos contavam com um capital inicial de Rs. 10:000\$000 (dez contos de réis) e três colaboradores. A valores de hoje, esse capital seria de aproximadamente de 150 mil reais.

A empresa Hoelzel Irmãos começou visando dois caminhos possíveis para o seu crescimento que logo se inseriram na dinâmica de desenvolvimento da região de Santa Cruz do Sul: o reparo de pneus e a produção de artefatos de borracha.

A ideia do conserto de pneus surgiu a partir de longas conversas entre os dois irmãos e que se estendiam, muitas vezes, pela madrugada.

Carlos havia identificado o problema do desgaste e avarias que as estradas, sem asfalto e muito precárias, faziam aos pneus dos carros vendidos em sua concessionária. Na época, não havia como consertar os pneus que se estragavam e não se conhecia nenhum tipo de cola que os restaurasse. Notava-se uma tendência de crescimento do setor automotivo no país e na região e Jorge logo ficou interessado. Dedicou-se a procurar formulações de borracha e fazia constantes anotações de suas descobertas em seus cadernos. Somente na década de 1950 viria a ser construída a primeira estrada pavimentada no estado.

Com espírito empreendedor e com a coragem e o arrojo típico dos pioneiros, os irmãos projetaram máquinas e conceberam produtos que permitiram que a Hoelzel Irmãos iniciasse suas atividades em uma área, nos fundos da agência Ford de Carlos Gustavo. Entretanto, nem tudo deu certo. As



Os irmãos Hoelzel em frente a Agência Ford

dificuldades eram muitas, porque as inúmeras ideias representavam inovações e eles seguiam buscando soluções e novos encaminhamentos para os problemas que surgiam. Assim, os irmãos foram adquirindo e sistematizando um conhecimento que não estava disponível na época e chegando a algumas soluções com maior estabilidade.

Além de desenvolver procedimentos técnicos para o reparo de pneus, de modo a atender a uma demanda potencial criada pelo desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil, a Hoelzel Irmãos passou a produzir artefatos de borracha em geral. Vale lembrar que a primeira fábrica da Ford no Brasil foi inaugurada em 1919, em São Paulo, onde eram montados os lendários Modelo T e a General Motors do Brasil se estabeleceu em 1925, também em São Paulo. Gradualmente, a vocação do empreendimento se dava a conhecer.

Com a escolha da borracha como matéria-prima principal, um campo totalmente novo de negócios se abriu para a empresa que estabelecia, assim, bases mais sólidas para o seu desenvolvimento. Com o desejo de inovar e a liberdade para criar, tendo como referência o conhecimento e as capacidades técnicas e de design, acumuladas e amadurecidas na busca por soluções para os problemas que surgiam no *core business*, muitos produtos surgiram e foram sendo gradativamente incorporados a um portfólio em formação. Eram muitas as oportunidades de expressão de uma empresa num país em desenvolvimento e, em decorrência disso, de ampliação dos seus negócios. Como resultado da *expertise* em borracha que se acumulava e da observação sistemática de problemas e necessidades cotidianas, para os quais essa matéria-prima poderia potencialmente encontrar soluções, muitos itens foram surgindo e se integrando ao portfólio de produtos da empresa: capas de chuva, saltos de sapato para a crescente in-



dústria calçadista gaúcha, tapetes, seringas, duchas e anéis para vidros de compotas, elásticos, etc. Pouco a pouco, a empresa consolidava suas *core competences* e ampliava o seu potencial comercial. A borracha de apagar e a bolsa para água quente, que se tornaram produtos-ícones no Brasil, começaram a ser produzidas por volta de 1938. Elas são exemplos bem sucedidos desse processo de diversificação que tinha em sua base as competências desenvolvidas com a matéria-prima da borracha e as inovações que surgiam no mundo, principalmente na

Europa. No livro que Jorge trouxe da Alemanha, *Handbuch der Gesamten Kautschuktechnologie*, do químico Ernst A. Hauser, estava o projeto da bolsa para água quente. O *Factis*, matéria-prima essencial para a formulação da borracha de apagar, obtido a partir de uma mistura de óleo vegetal com enxofre, foi desenvolvido nesta época por



Jorge e Henrique Grawunder, um químico que passou a integrar os quadros técnicos da empresa a partir de 1933.

A questão logística foi sempre um grande desafio para o desenvolvimento da Hoelzel Irmãos e para a indústria brasileira em acelerado desenvolvimento. A demanda e a produção cresciam exponencialmente, mas entregar era um problema por resolver, assim como a qualidade que só o conhecimento técnico e o desenvolvimento tecnológico viriam a aprimorar com o tempo. As estradas praticamente inexistiam e a região como um todo era ainda bem pouco desenvolvida, levando a empresa a não se dar conta das suas potencialidades. A conversa com fornecedores era bastante difícil e demorava-se muito para encontrar soluções que pudessem ser usadas nos processos produtivos. O empreendimento sofria as consequências das inúmeras inovações e do pioneirismo. A borracha natural, comprada da empresa Bitar Irmãos, situada na Ilha do Mosqueiro, distrito administrativo da cidade de Belém, Pará, era a principal matéria-prima utilizada. Ela vinha de navio, e, não raro, levava até dois meses para chegar. De Porto Alegre (Rio Guaíba) a Santa Cruz do Sul (a 150 km de distância) utilizava-se o Rio Taquari e também o trem. Muitas vezes, os colaboradores da Hoelzel Irmãos iam até o porto de Mariante, no meio da noite, para salvar os pacotes de alguma cheia do rio Taquari que invariavelmente invadia os depósitos da empresa. Os produtos químicos vinham da Alemanha e dos Estados Unidos, das empresas Bayer e Dupont. Todas essas articulações, capazes de viabilizar o negócio, foram feitas pelos irmãos Hoelzel em meio às dificuldades que decorriam de um mundo em desenvolvimento e envolvendo grandes distâncias, por longos tempos de espera.

O ano de 1931, quando o mundo ainda lidava com os efeitos negativos da crise de 29, marcou o início das obras da nova fábrica de Hoelzel Irmãos, inaugurada em 1932, no endereço onde, ainda hoje, está situada a Mercur S.A., na cidade de Santa Cruz do Sul. Até aquela data, a fábrica funcionava nos fundos da agência de veículos Ford que pertencia a Carlos Gustavo. A nova fábrica representava uma aposta na recuperação da economia mundial e uma certeza de que o empreendimento havia encontrado a sua vocação.

Com a instalação da fábrica, a empresa ganhou o nome de Hoelzel e Cia. Ltda. E passou a produzir diversos outros itens: anéis de borracha, correias, argolas, juntas, arruelas, mangueiras, rolhas para garrafas, borracha para para-brisas de automóveis, ponteiras para lápis e muletas, câmaras para bolas de futebol, entre muitos outros. O mix de produtos chegou a atingir dois mil itens nesse período. Grande parte dos produtos era produzida a partir de demandas e do desenvolvimento de especificações com cada cliente, independente de se tratar de um simples usuário ou uma grande empresa. Alguns produtos vieram de simples *insights*, fruto da observação cotidiana. Produzir dessa forma era possível, por um lado, porque a empresa não estava estruturada por processos parametrizados que precisavam ser seguidos sem desvios, gerando produtos-padrão que os clientes deveriam necessariamente aceitar. A noção de escala de produção ainda era uma espécie de ficção para as empresas em formação no Brasil. Por outro lado, havia uma aprendizagem preciosa a ser obtida no enfrentamento dos desafios postos pelas demandas dos clientes. Assim, em seu início, a empresa Hoelzel Irmãos se voltava para conceber e produzir aquilo que seus clientes precisavam e, com isso, seu portfólio foi sendo naturalmente ampliado e estruturado. Esse modo de operar foi

o embrião da perspectiva de construção coletiva adotada hoje em dia pela empresa, como veremos adiante. A Hoelzel e Cia. Ltda, ao ser criada, mantinha a mesma estrutura acionária da Hoelzel Irmãos.

Voltar-se para o cliente foi um valor para a empresa em seus primeiros anos de vida, uma característica razoavelmente comum entre as empresas que estavam sintonizadas na procura de oportunidades para ampliação de seus negócios. Ouvir o cliente, envolver-se com as suas necessidades, torná-lo próximo eram objetivos que se perseguia naturalmente; não havia instruções de marketing nesse sentido. A mentalidade da época, na região, refletia uma crença de que identificar e servir ao cliente era fundamental para a evolução dos negócios.

As perspectivas do mercado que, de novo, porém lentamente, começavam a se mostrar favoráveis ao desenvolvimento das empresas na região e no país, levaram os irmãos a fazerem planos mais ambiciosos, apesar da persistência e dos desdobramentos da crise de 29. Em meados da década de 30, com a ajuda de economias próprias da empresa, dos demais sócios e de empréstimos bancários, Jorge Emílio viajou para a Alemanha e adquiriu uma fábrica de borracha que havia sido desativada. Ele trouxe para o Brasil máquinas e equipamentos que se ajustavam ao estágio de desenvolvimento local e que fizeram muita diferença para as pretensões de crescimento da empresa. Muitas dessas máquinas estavam em uso até 2014. Calandras, misturadoras, prensas e trançadeiras para mangueiras chegaram ao Brasil de navio. Jorge aproveitou também essa viagem para fazer um estágio técnico e reunir documentos que orientariam processos a ser estabelecidos na empresa, em função dos novos equipamentos.

A febre do crescimento econômico se alastrava novamente e a jovem empresa tinha muito campo para se desenvolver e ampliar o

seu escopo de atuação. A opção foi crescer, em resposta à política econômica da época, que estimulava a substituição da importação de bens de consumo pela importação de máquinas e bens voltados à expansão da indústria. Apesar da crise de 1929 e, levando-se em conta o esforço para deixá-la para trás o quanto antes, a produção industrial nacional cresceu cerca de 50% entre 1929 e 1937. Até então, a empresa não tinha concorrentes regionais, sendo a única indústria de produtos derivados da borracha da localidade produtora.

Por volta de 1938, a empresa Hoelzel e Cia. Ltda. passa a produzir e distribuir a Borracha de Apagar Mercur, até hoje uma referência no Brasil, mesmo diante da enorme diversidade de borrachas de apagar existentes no mercado. A borracha de apagar com a figura do deus Mercúrio fez parte da vida escolar e do imaginário de diversas gerações e, com o tempo e a aceitação, se tornou um ícone e um elemento essencial da alma da empresa.

No início da década de 1940 a Hoelzel e Cia. Ltda. entrou no mercado de bolas de tênis. A euforia de Jorge Emílio em relação ao produto



iniciou-se na Europa, ocasião em que visitara um fabricante. Por não desejar comprar o “kit fechado” deste fabricante (bolas e raquetes importadas apenas para revender), Jorge investiu três anos em pesquisa para o desenvolvimento de tecnologia própria e colocou no mercado

Os principais torneios sul americanos confirmavam o sucesso das bolas Mercur ...



... usadas por ídolos do tênis brasileiro da época, como Thomas Koch e Edison Mandarinino



sua milésima experiência. Durante 20 anos, a Hoelzel e Cia. Ltda. foi a única fabricante de bolas de tênis na América Latina. Durante a Segunda Guerra Mundial, o Chile foi um dos primeiros grandes importadores das bolas produzidas pela Hoelzel e Cia. Ltda. Naquele período de restrições impostas pela guerra, o produto não podia ser importado da Europa. A bola de tênis fez parte da história da empresa por 58 anos, tendo sido o seu principal produto entre 1942 e 1945. Contudo, deixou de ser fabricada em 1995, por uma série de fatores, inclusive a diminuição do mercado e a entrada de concorrentes estrangeiros de peso, requerendo atualização tecnológica e investimentos capazes de assegurar uma produção em escala.

Foi durante a Segunda Guerra Mundial que um episódio marcante transformou o mercado da borracha. Na manhã do dia 7 de dezembro de 1941 os Estados Unidos entraram na guerra. Depois de três meses do ataque a Pearl Harbor, os japoneses deram uma resposta de peso aos norte-americanos: invadiram a Malásia e as Índias Orientais Holandesas e assumiram o controle de 95% do suprimento mundial de borracha, localizado, então, nestas regiões. Essa estratégia militar contribuiu para que os EUA mergulhassem em uma forte crise econômica. A decisão produziu efeitos pesados na indústria da borracha brasileira, por conta do apoio declarado pelo governo brasileiro aos EUA. Com isso, o abastecimento de borracha no mercado interno ficou muito restringido, prejudicando diretamente a operação da empresa.

Aproveitando a sua experiência já adquirida com a impermeabilização, a Hoelzel e Cia. começou, então, a fabricar botes infláveis para o exército e coletes salva-vidas para a aeronáutica. Foi a maneira encontrada pelos irmãos Hoelzel de continuar tendo acesso às

matérias-primas importadas utilizadas pela empresa, tanto a borracha quanto os solventes químicos. Além de diferentes modelos de botes com capacidades que variavam de 1 a 24 pessoas, foram produzidos, também, outros tantos utensílios para hospitais e quartéis, incluindo placas especiais de borracha para proteção contra perfuração de balas e um bote individual com kit de sobrevivência, sendo que este último se tornou produto muito popular à época. Nele, a pessoa ficava literalmente “encaixada”, protegida por uma espécie de capa impermeável. Dentro, havia um kit que continha linha de pescar, anzol, lanterna, entre outras utilidades.

Na época, questões relacionadas a fornecer produtos e serviços para segmentos que colocam a vida em risco (fumo, agroquímicos, jogos de azar, armamentos, etc.) e que infligiam maus tratos a animais ou violavam direitos humanos eram impensáveis. Inexistia a noção de que as empresas deveriam exercer um papel social e assumir uma responsabilidade por suas estratégias, práticas, produtos e serviços perante a sociedade. O estado do mundo, também, não se mostrava tão ameaçador para a vida e as decisões eram tomadas em bases muito simples para os padrões atuais: atendimento aos clientes, qualidade, prazos, custos e perspectivas de desenvolvimento dos negócios. A Mercur procurava entregar aos seus clientes o que eles precisavam dentro de prazos e custos compatíveis.

O suprimento de matérias-primas para a indústria da borracha no país só foi normalizado em 1945, com o surgimento da Superintendência da Borracha. Esse órgão passou a regulamentar o mercado e a reorganizar a distribuição da borracha no Brasil. Uma nova época se instalava e o mercado da borracha passaria por alguns ajustes tidos como necessários.



kit de sobrevivência



colete salva-vidas



bote de borracha



Em agosto de 1949, a empresa implementou algumas mudanças visando adequar o negócio ao contexto socioeconômico que se apresentava. Em decorrência disso, alterou sua razão social para Hoelzel S.A – Fábrica de Artefatos de Borracha Mercur. Pela primeira vez, a referência ao deus Mercúrio surge associada à

razão social. Na época, o capital registrado foi de Cr\$ 635.000,00 cruzeiros, correspondentes hoje a aproximadamente R\$799,7 mil reais, e os acionistas eram, por ordem decrescente de participação no capital: Jorge Emílio Hoelzel, Carlos Gustavo Hoelzel, Carlos Jorge Hoelzel (filho de Carlos Gustavo), Gastão Wolf (representante comercial da Mercur no Rio de Janeiro), Oscar João Knorr (representante comercial da Mercur em Porto Alegre), Henrique Raul Grawunder e Gertraut Margot Bartholomay Ott.

Alguns desses acionistas não tinham influência direta na gestão da empresa e em suas estratégias de negócio; eles simplesmente acreditaram no empreendimento e tinham alguma participação em sua operação.

Henrique Grawunder entrou para empresa em 1933; em pouco tempo, ele veio a se tornar um dos colaboradores mais importantes na gestão de Jorge Emílio. Vindo do falido banco pelotense, Grawunder desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento da borracha de apagar, ajudando Jorge no desenvolvimento das pesquisas sobre o Fáctis.

O FÁCTIS

Fáctis é um componente químico com duas versões: em sua forma escura ele é produzido a partir da mistura de enxofre com óleos vegetais, em alta temperatura, e serve para diminuir a dureza da borracha, dando-lhe forma e estrutura. O Fáctis escuro é utilizado na fabricação de elásticos, por exemplo. Sua versão clara é produzida a partir da mistura de monocloreto de enxofre com óleos vegetais, também em alta temperatura. Sua função é permitir que a borracha se esfarele sem borrar a superfície apagada. A criação da borracha de apagar só foi possibilitada pela descoberta do Fáctis claro.

Seu trabalho compreendeu o desenvolvimento de produtos e a gestão de compras e de produção, em um período de desenvolvimento acelerado da ampliação do negócio, cheio de desafios e de consolidações de processos inacabados. Em 1953, passou ocupar o cargo de Diretor Técnico, ficando na empresa até 1988, quando veio a se aposentar.

Oscar João Knorr foi o primeiro representante comercial da empresa, ainda no início dos anos 1930; morava em Porto Alegre/RS e atendia a todos os clientes do estado. Extremamente engajado com a empresa, sempre atento e disponível para ouvir os clientes e observar os contextos em que atuavam, Knorr era muito criativo e apresentava inúmeras ideias para melhorar os produtos existentes e para desenvolver novos produtos. Sua contribuição também foi importante para o desenvolvimento da empresa.

Muitas pessoas contribuíram para que os anos iniciais da Mercur pavimentassem o seu futuro com maior solidez. Suas ideias, o seu trabalho e a sua dedicação foram determinantes para os anos seguintes da empresa.

Em 1953, o filho de Jorge Emílio, Heinz Georg Hoelzel, conhecido como Jorge Hoelzel Jr., começou a trabalhar na empresa. Jorge Jr. fez cursos na área de Administração e Marketing em São Paulo e nos Estados Unidos. Fez também um estágio na empresa Bayer da Alemanha, onde se dedicou a estudar matérias-primas e processos de fabricação relacionadas ao negócio. Com forte competência empreendedora, Jorge Jr. começou diferentes empresas em sociedade com amigos, tais como uma loja de roupas e uma fábrica de carros de bombeiros. Estava sempre em busca de oportunidades. Sua formação profissional, porém, deu-se mesmo no pátio da Hoelzel S.A. Ele foi o maior responsável pela adoção do conceito de linhas de produtos e pelos primeiros esforços de padronização na empresa. Até então, muitos dos produtos da empresa continuavam sendo feitos sob demanda e apresentavam características muito diferentes entre si, afetando a lucratividade do empreendimento e uma avaliação do portfólio se tornava imprescindível. Estava mais do que na hora de consolidar linhas de produtos e reposicionar o negócio, liberando energias e capacidades para abrir novas oportunidades para a empresa.

Em meados da década de 1950, Jorge Emílio volta de uma viagem à Europa, convencido de que o surgimento do plástico poderia levar as fábricas de borracha a desaparecer. Nesse período, o mundo estava dedicado a fazer crescer e a expandir a sua capacidade industrial e a percepção de Jorge Emílio de certo modo se justificava. Aspectos relacionados ao uso de combustíveis fósseis e à poluição provocada

pelo plástico só viriam a ocupar os ambientalistas, as empresas e os governos, muitas décadas adiante.

Assim, em uma decisão considerada estratégica para a continuidade dos negócios, a empresa se organizou e entrou no mercado de plásticos, em 1957, sendo pioneira no estado do Rio Grande do Sul a utilizar o derivado de petróleo. No Brasil, a primeira empresa a entrar nesse novo mercado havia sido a Bakol S.A., de São Paulo, com sua fábrica de poliestireno, inaugurada em 1949. O sucesso dessa estratégia foi tão grande que uma nova empresa foi criada especialmente para explorar o potencial do novo mercado de plásticos. Em 1963, surgiu a Hoelzel S.A. Indústria de Plásticos Mercur, que a partir dos anos 70 passa a operar no Distrito Industrial, no mesmo lugar onde hoje está uma das unidades de produção da Mercur, em Santa Cruz do Sul.

Por essa época, em 1959, Milton W. Peiter nascido em Santa Cruz do Sul em julho de 1941 – e que viria a ser um importante colaborador para os planos da nova empresa – começa a trabalhar na Hoelzel S.A. Indústria de Plásticos Mercur. Tendo começado como auxiliar de produção e se formado em ciências contábeis pela Apesc (Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul), atual universidade de Santa Cruz do Sul, Milton chega, em 1990, a um posto importante para os negócios da empresa, o de diretor de pesquisa e desenvolvimento. Permaneceu no cargo até 2002, quando se aposentou e passou a prestar consultoria para a Mercur, no segmento de pesquisa, desenvolvimento de produtos e processos. Datam da gestão de Milton os seguintes desenvolvimentos: a entrada da empresa no setor de produção de plástico e de solado de calçado e a introdução da tecnologia para câmaras de látex para bolas.

Em 1961, começa na Hoelzel S.A. um processo de sucessão e Jorge Jr. passa a desempenhar um papel mais ativo na tomada de decisões estratégicas na empresa. Nos anos seguintes, a empresa que já havia ficado conhecida pelo nome Mercur, se moderniza, adquirindo novas máquinas na Alemanha para o negócio de borrachas de apagar, que permitiriam aumentar e, ao mesmo tempo, padronizar a produção, oferecendo melhor qualidade de produto. Esse passo afastaria a empresa do seu jeito original de trabalhar, ou seja, a partir das necessidades de cada cliente, embora esse afastamento tenha trazido retornos econômicos importantes para o negócio. A ênfase em produtos e em retornos financeiros levou a empresa a desenvolver estratégias de negócio que tiraram o foco dos usuários para dirigi-lo ao mercado. A Mercur entrava definitivamente no jogo competitivo e a lógica de atuação passaria a ser outra, com uma ênfase maior sendo dada aos aspectos e indicadores de desempenho do negócio.

Iniciada em 1963, a fabricação de produtos de plástico permaneceu, assim como foi mantida a fabricação de produtos de borracha. No entanto, como é comum a organizações que visam retornos econômico-financeiros em primeiro plano, a oferta de produtos de plásticos e borracha acabou por se tornar grande demais para a demanda. Ignorando impactos e externalidades, uma vez que o mundo dos negócios ainda estava longe de incorporar a perspectiva de seus impactos ao entorno, a Mercur começou a ajustar seu portfólio e, conseqüentemente, a se reorganizar. Tais ações não poderiam ser feitas sem dor. No total, mais de 400 produtos foram tirados de linha, restando somente 11 linhas de produção: borrachas de apagar, mangueiras, tapetes de borracha, bolsas de para água quente e gelo, seringas de borracha, impermeáveis (tecidos), bolas de tênis, elásticos, plástico (que incluía

embalagens e filmes isolantes para construções, além de tubos para instalações hidráulicas, industriais e elétricas, dentre outros), câmaras para bolas e revestimentos de cilindros. O foco, sem dúvida, era o mercado. Inevitavelmente, a adequação da organização às demandas do mercado levou à demissão de colaboradores.

Em 1964, início da Ditadura Militar, o governo passou a exigir que as empresas declarassem o custo de produção de todos os produtos. Ao pedir que fosse feito esse levantamento, Jorge Jr. pôde ter maior clareza sobre que produtos eram lucrativos e quais os que deveriam ser descontinuados. Isso levou a empresa a um novo ajuste em sua linha de produtos, com novos impactos em sua organização e novos ajustes nos quadros de colaboradores. A empresa passou a ter, então, sete linhas de produção, sendo estas divididas em: escolar, produtos para escritório, esportiva, farmacêutica, hospitalar, plástico e industrial.

Jorge Emílio faleceu em 1968, aos 76 anos. Na época, a Mercur já era uma empresa conhecida internacionalmente, exportando para diversos países ao redor do mundo. Carlos Gustavo veio a falecer



Em 1971 inicia-se a fabricação de raquetes

no ano seguinte, aos 83 anos. Com a ausência de seus fundadores, um ciclo se encerrava na empresa.

Em 1971, buscando complementar a linha esportiva, que já contava com as bolas de tênis, outra empresa foi fundada por Jorge Jr., a Metalplas Artefatos Esportivos Ltda., voltada para a fabricação de raquetes de madeira, alumínio e

compostos de fibras para as modalidades de tênis, mini-tênis, tênis de praia, padel, squash e ping-pong, além de outros artigos para a prática de esportes.

Nesse mesmo ano, a Mercur passou a fazer solados de borracha para calçados. Os negócios nesse segmento pareciam ir muito bem, apresentando grande crescimento, o que impulsionou a empresa a pensar na possibilidade de expandir sua capacidade produtiva de solados.

Foi nessa época, então, que o engenheiro químico José Antônio de Mello – que atuou na empresa entre 1968 e 1976 – propôs o lançamento das sandálias Mercurianas.



Mello observou que havia apenas uma fabricante de sandálias de borracha no mercado nacional, a São Paulo Alpargatas, produtora das Havaianas, e havia uma oportunidade viável de competir com esta no plano regional, especificamente, no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina.

A Mercur investiu nas fôrmas e equipamentos necessários e iniciou o processo de fabricação. A venda das sandálias atingiu bons números – aproximadamente 30 mil pares por mês – e, por quase 3 anos, contribuiu para que o segmento de solados passasse a representar em torno de 33% do faturamento da empresa.

Entretanto, a venda de solados, destinada a um único grupo empresarial, ficou comprometida quando esse cliente optou por investir

na fabricação própria dos solados de seus sapatos, buscando a redução dos custos de seus produtos. Essa situação, somada ao fato de que o surgimento de uma nova tecnologia para produção dos solados exigiria ainda maiores investimentos da empresa para manutenção no mercado, levou a Mercur a repensar sua estrutura de produção.

A produção das sandálias gerava, também, quantidades excessivas de retalhos (cerca de 40%), que não podiam ser reaproveitados. Ao lado da redução da demanda pelos solados da empresa, esse problema acabou contribuindo para o fim do negócio de solados Mercur de borracha no ano de 1976. Por mais que o impacto ambiental ainda não recebesse a atenção que recebe atualmente, o problema do excesso de retalhos já implicava diretamente altos custos para disposição dos resíduos da produção.

Em outubro de 1973, a organização dos países árabes exportadores de petróleo, em retaliação à ajuda fornecida pelos Estados Unidos à Israel, que havia sofrido um ataque surpresa por uma coalizão de países árabes, liderados pela Síria e pelo Egito, no início do mesmo ano, proclamou um embargo ao comércio de petróleo, causando um choque de oferta. Conseqüentemente, o preço do barril de petróleo subiu de Us\$2,90 para Us\$11,65, um acréscimo de 301%. Esse evento provocou uma crise na economia mundial, que era – e em certa medida ainda é – altamente dependente do petróleo.

Neste contexto, em 1974, mais um integrante da família Hoelzel passa a atuar na empresa. Débora Hoelzel, filha mais velha de Jorge Jr., começou sua carreira como aprendiz em diferentes áreas produtivas, tais como: setor de borracha de apagar e estatística e, posteriormente, passaria a atuar com foco exclusivo no negócio de plásticos. Atualmente, Débora é uma das acionistas, integrante do Conselho Administrativo.

Por essa época, também começavam a surgir no mundo as primeiras vozes que viriam a questionar o uso do petróleo, principalmente pelo seu impacto nas economias que se tornaram dependentes dessa matéria-prima, seu poder de poluição e o seu impacto na formação de gases de efeito estufa.

A Mercur era uma grande consumidora de borracha sintética, feita a partir de estireno e butadieno (insumos derivados do petróleo), desde meados da década de 1950. A crise do petróleo prejudicou muito a produção dessa borracha no Brasil e no resto do mundo.

Por absoluta obra do acaso, a empresa recebeu uma informação preciosa antes de a crise do petróleo estourar. Um alemão, o Dr. Kurt Siegler, na época membro da empresa da Degussa AG (produtora de barras de ouro), em visita à fábrica em Santa Cruz do Sul, comentou com Nelson Lopes Genz, então Gerente de Compras, que faltaria petróleo no mundo em muito pouco tempo. A informação, que Siegler disse haver obtido em um congresso internacional, foi considerada “quente” pelos gestores da Mercur e a resposta da empresa foi comprar e estocar uma quantidade enorme de estireno (resina utilizada para aumentar a dureza dos produtos de borracha). Graças a essa medida, a Mercur pôde garantir a continuidade da produção de solados de borracha, abastecendo todo o setor coureiro-calçadista do Vale dos Sinos quando essa matéria-prima se tornou escassa no mercado, em 1973.

Para garantir a compra direta e a entrega imediata, as empresas clientes chegavam inclusive a buscar seus pedidos na própria fábrica da Mercur, tamanha a dificuldade de se conseguir a borracha sintética. Algumas delas, preocupadas em garantir que a matéria-prima de seus solados seria realmente feita com estireno, de que só a Mercur

dispunha, passaram a exigir que as placas do produto viessem com o logo da Mercur estampado. A produção durou até 1977, quando a rápida expansão das indústrias do Vale dos Sinos alterou mais uma vez o ambiente competitivo. A atenção, então, se concentrou na borracha de apagar, que já exportava para países como: Uruguai, Argentina e Holanda.

No dia 7 de setembro de 1977, a Mercur e seus colaboradores passariam por um sobressalto. Um incêndio, que começou em caixas estocadas num depósito de matérias-primas da empresa, rapidamente se espalhou à seção de câmaras e almoxarifado. Toda a matéria-prima estocada foi queimada. Assim que perceberam, os colaboradores da empresa correram até a unidade que estava pegando fogo e, com extintores, tentaram minimizar os prejuízos. O envolvimento das pessoas, na recuperação das estruturas atingidas pelo fogo foi tão grande, que em menos de 20 dias, todo o setor destruído já havia sido restaurado.

Mas a ajuda não veio só do público interno: empresas concorrentes do Vale dos Sinos ajudaram, enviando matérias-primas, e alunos do Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) construíram mesas de trabalho para a fábrica. Foram muitos os aprendizados extraídos desse episódio, entretanto, o principal deles talvez tenha sido o da importância da solidariedade e da cooperação. Esse valor da solidariedade viria a ocupar, mais adiante, um espaço próprio na identidade da empresa, relativizando a sua necessidade por competição para ampliar a importância da cooperação.

Em termos econômicos, a década de 1980 foi muito próspera, não apenas para a empresa, mas também para os outros negócios da família. Em nenhum outro período de sua existência a empresa cresceu



***Incêndio de 1977:
do fogo e das cinzas
emerge solidariedade e
cooperação***



tanto. A alta inflação e o receio que Jorge Jr. tinha em relação à instabilidade do sistema bancário do país, o levou a diversificar os negócios e partir para novos investimentos.

Em outubro de 1986, a filha mais nova de Jorge Jr. passa a atuar na Mercur com dedicação para a gestão de pessoas. Sua formação nas áreas humanas foi de grande ajuda para que mudanças significativas ocorressem na rotina dos colaboradores. Flávia Hoelzel identificou uma grande dificuldade na contratação de pessoas para os períodos de safra industrial. Isso porque na cidade ainda não existiam creches municipais ou locais acessíveis para que as mães pudessem deixar seus filhos e se dedicar ao mercado de trabalho.

Tendo em vista essa dificuldade, Flávia movimentou diversas áreas da empresa e em um empreendimento próximo à Mercur, criou uma creche com atendimento integral aos filhos dos colaboradores, com cuidadores especializados, alimentação, atendimento médico e odontológico, além de espaço destinado às mães que poderiam cuidar dos filhos no seu período de intervalo. Essa mobilização ajudou a empresa a resolver não só a sua necessidade de mão de obra, como também envolveu outras indústrias e entidades e levou a rede municipal a disponibilizar as primeiras escolas e creches infantis. Posteriormente, isso permitiu que a empresa não tivesse mais seu espaço exclusivo e, sim, vagas garantidas para os filhos de seus colaboradores nas instituições municipais.

Ainda sob a gestão de Flávia, uma pesquisa realizada com os colaboradores da empresa para identificar as qualificações escolares mostrou que 80% das pessoas do processo produtivo eram analfabetas funcionais. Mais uma vez, Flávia, que integrava a diretoria da Associação Comercial e Industrial (ACI) de Santa Cruz do Sul, convidou

os demais empresários para também realizarem essa pesquisa em suas empresas e em todas elas a mesma realidade se apresentava. Diante deste fato, todos se mobilizaram e construíram, na Mercur, salas de aula que poderiam ser frequentadas, inclusive no horário de trabalho. Diversos colaboradores concluíram a formação até o Ensino Médio.

O ano de 1987 marcou o início da Gente Miúda Confecções Ltda., dirigida por Geny Norma Pauline Hoelzel, esposa de Jorge Jr. e, com o auxílio direto de Flávia Hoelzel, da compra de grandes extensões de terra, que resultou na criação da Associada Agropecuária Mercur. Nesse período, a empresa chegou a se compor de cinco empresas:

- Hoelzel S.A. – Indústrias Reunidas Mercur (fundada em 1957): fabricava produtos para escritório (borrachas, elásticos), supermercados, lojas de ferragens (anéis para vidros de conserva, lençóis de borracha), e para farmácias e hospitais (bolsas para água quente e gelo, duchas ginecológicas, aparelhos tira-leite). Fabricava também tapetes, passadeiras e as sandálias Mercurianas, que concorriam regionalmente com as Havaianas.
- Plásticos Mercur S.A. (fundada em 1963): embalagens plásticas, lonas, películas, sacos sob medida para grãos e produtos de plástico para a indústria em geral.
- Metalplas Artefatos Esportivos Ltda. (fundada em 1971): raquetes de tênis, frescobol, ping-pong, squash, tênis de praia.
- Agropecuária Mercur S.A. (fundada em 1987): criação de gado e fornecimento de lenha para as caldeiras da Mercur.
- GM Confecções Ltda. (fundada em 1987): capas para raquetes, confecção de roupas para o público infantil e industrial.

Mais tarde em 1991, Jorge Hoelzel Neto, filho de Jorge Jr., assume a vice-presidência da empresa. Formado em administração de empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinós), em São Leopoldo- RS. Ele começara a trabalhar no escritório da Metalplas no início de 1986 e, desde cedo, identificou a necessidade de que uma empresa como a Mercur pensasse em uma estrutura adequada de sucessão, estabelecendo processos que prevenissem casuísmos e situações que causassem mal estar aos gestores. Jorge entendia que manter o direcionamento de uma empresa familiar a longo prazo não era tarefa simples e necessitava uma certa formação de cultura, no âmbito não apenas da família, mas também da própria empresa. Consolidar uma identidade que conversasse com os diferentes públicos que compunham a rede de relacionamentos da empresa parecia ser a questão principal.

Ao aprofundar essa reflexão sobre a identidade da organização, Jorge começou a questionar a independência dos processos e dos modelos de gestão dos diferentes negócios da Mercur. Se por um lado, essa segmentação dos negócios permitia um foco privilegiado e criava certas facilidades de foco e controle, por outro, ela trazia um efeito colateral que Jorge considerava ruim: o de dificultar a formação de uma cultura organizacional que expressasse uma identidade única da Mercur. Ele começa, então, a costurar a integração dos negócios e dos processos de gestão das diferentes empresas, criando uma nova ordenação e a sistematização dos dados econômicos financeiros e dos balanços. Com o tempo, essa nova organização permitiria certos ganhos em termos de otimização de recursos, planejamento e tomada de decisões e, principalmente, abriria o caminho para a formação de uma visão estratégica que faria emergir a identidade unificada da Mercur.

Em 1991, as cinco empresas foram fundidas e as funções legal-administrativo-financeiras centralizadas. Surgia a Mercur S.A. – uma organização que ainda seria transitória diante das pretensões de Jorge: DIB (divisão borracha), DIP (Divisão Plásticos), DIE (Divisão Esportiva), DIC (Divisão Confecções) e DIA (Divisão Agropecuária).

Como acontece em grande parte dos processos dessa natureza, as mudanças implicaram rearranjos internos, consolidações e, naturalmente, demissões, contratações e conflitos de diferentes ordens. Esse movimento empreendido por Jorge acabou por também levar alguns acionistas a deixarem o negócio, o que acarretou uma descapitalização da empresa na ordem de 10%. Foram tempos difíceis, com mudanças profundas no modo de pensar o negócio e de estabelecer as novas atividades a serem desenvolvidas.

Além das questões internas e do clima de ressentimento inerente às grandes mudanças, a situação no mercado também não era boa. No início da década de 1990, a abertura dada pelo governo brasileiro ao comércio internacional fez com que os consumidores tivessem acesso fácil às novidades importadas. Isso causou um impacto nos preços e também uma pressão inesperada sobre as empresas brasileiras para que se tornassem competitivas, diante dos novos padrões estabelecidos pela indústria internacional. A Mercur, que vinha adotando um modelo tradicional de gestão dos negócios, (como outras empresas) foi atingida em cheio pelos novos tempos. Era preciso rever práticas e ajustar a empresa, mais uma vez.

Foi um tempo de grandes desafios para a Mercur e, em especial, para Jorge Neto, que dirigia um processo de mudança de grande impacto para a empresa, não apenas internamente, mas junto a outros públicos. Inúmeras coisas precisaram deixar de ser feitas para que

novas atividades pudessem tomar o seu lugar. Muitas pessoas foram profundamente afetadas por essas decisões e precisaram aprender a lidar e se adaptar com as novas situações que se impunham. O cenário era de turbulência e novas medidas de natureza financeira viriam a provocar ainda mais mudanças e impactos, junto aos diferentes públicos da empresa. Entre elas, a nova retirada de mais produtos com baixo impacto no faturamento do portfólio. A ideia era reduzir o portfólio de produtos buscando gerar maior especialização, qualidade e menor custo.

Consequentemente, a medida gerou também mais desconforto e mais controvérsias, uma vez que cada movimento de diminuição da atividade produtiva costuma se fazer acompanhar da dispensa de pessoas e da insegurança em relação ao futuro. A situação só se acalmaria, gradativamente, à medida que se verificava a aceitação de alguns dos novos produtos introduzidos no mercado. Nesses tempos de forte concorrência externa, foi sendo possível conhecer melhor as potencialidades da Mercur S.A. Pouco a pouco, a empresa conseguia se reposicionar e processar internamente os efeitos das medidas tomadas. Jorge Hoelzel Neto fizera a primeira grande mudança de sua gestão, mantendo os pressupostos da gestão de seu pai: levar adiante uma empresa competitiva e com boa participação de mercado.

Nessa época, o desempenho econômico e o foco em mercados e produtos continuavam a ser as principais medidas de sucesso da empresa. Por conta disso, não se deu muita importância ao impacto junto ao público interno, fornecedores e clientes ao se decidir retirar de linha a bola e a raquete de tênis, as câmaras para bolas e a confecção de roupas para diversos fins. O pressuposto era que todos entenderiam os imperativos econômicos, afinal esse era o padrão de observação do

sucesso de um empreendimento, usualmente adotado no mercado e na sociedade: números pareciam importar mais que pessoas e, com o tempo, as medidas mais duras acabariam por ser esquecidas.

A fusão das empresas para a constituição da Mercur S.A. foi acompanhada da venda da fazenda de gado e de reflorestamento, além de outros ativos, sacrificados em nome da reordenação dos negócios e da recuperação da competitividade da empresa.

A necessidade de capitalizar a empresa e de reorganizá-la, de modo que pudesse responder aos desafios colocados pelo mercado global e pela forte concorrência, fez com que a nova gestão investisse em criar uma sintonia fina, com a identificação de tendências e com o aumento da produtividade no limite. Em 1993, a Divisão Esportiva e a Divisão de Confeccões da Mercur encerram suas atividades, sobretudo por conta de dificuldades impostas por atrasos na entrega de matérias-primas e componentes pelos fornecedores e pela crescente concorrência de produtos importados. Em relação às confeccões da Mercur, pesou ainda o fato de a divisão ser muito pequena, com pouco *expertise* profissional e não poder contar, naquele momento, com os profissionais mais experientes da empresa que estavam completamente envolvidos com o equacionamento de diversas questões em outras áreas da Mercur.

Em 1994, a Mercur estava organizada em duas unidades: uma de borracha e outra de plástico e criava as condições para desenvolver uma área comercial que pudesse operar por linhas de produtos, aumentando o faturamento e ampliando a participação de mercado, em alguns segmentos. Nessa época, dois movimentos importantes contribuíram para a capitalização da empresa e para recuperar o seu poder de investimento, respectivamente, a alteração do perfil da dívida do

capital de giro, que passou a ser de longo prazo, e uma licitação realizada pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da qual a Mercur realizou a entrega de 40 milhões de borrachas de apagar.

O período de produção das borrachas para a licitação do MEC coincidiu com os meses de fabricação dedicados a um volta às aulas, e obrigou a Mercur a trabalhar 7 dias por semana, com rodízio de pessoas em turnos para garantir o volume de produção necessário. Ao final de três meses, a empresa conseguiu entregar toda a quantidade com a qual havia se comprometido com o MEC. Em seguida, entregou mais 10 milhões de unidades, para suprir carências de outras empresas que não tinham conseguido cumprir os seus prazos nem entregar as quantidades que haviam contratado com o governo.

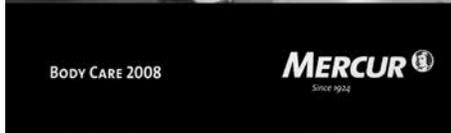
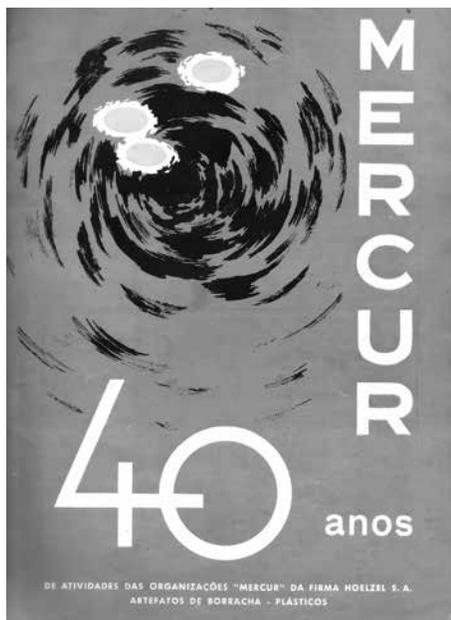
Nos dois anos seguintes, a Wurttemberg Consultoria Empresarial Ltda., de Porto Alegre, foi contratada por Jorge Hoelzel Neto para orientar um processo profundo de reestruturação. O objetivo era sistematizar aprendizagens recentes e desenvolver novos padrões de gerenciamento. Esse processo culminou com a definição de quatro unidades de negócios, em 1996: Escolar, Médico-farmacêutica, Embalagens Flexíveis e Laminados de Borracha. Houve também a criação de duas unidades de apoio: Administrativo-Financeiro e Talentos Humanos. Destas, a primeira visava aperfeiçoar o controle financeiro e administrativo das unidades de negócio. E a segunda voltava-se a dar sustentação à gestão de pessoas, nos novos padrões que viriam a ser estabelecidos. A missão de cada uma das novas unidades tinha algo em comum, envolvendo a rentabilidade do negócio como um todo e maior objetividade na ampliação dos mercados.

Dois anos depois, em 1998, ocorre uma nova mudança. Dentro do curto período desde a última reestruturação, percebeu-se que as

Unidades de Negócio permaneciam desintegradas. A administração das finanças de cada uma delas, por exemplo, era feita de forma separada, por três equipes diferentes. Na visão de Jorge Neto, a Mercur, entretanto, deveria se constituir em uma só empresa e a dispersão de informações contribuía somente para dificultar o controle dos negócios. Mais uma vez as unidades de negócio foram reestruturadas e passaram a se chamar Stationery (escolar), Body Care (saúde) e Laminados de Borracha. A missão permanecia e o econômico era o viés através do qual a empresa media o seu desempenho.

Na nova estrutura, encerrou-se a produção de embalagens plásticas. Tal decisão foi difícil, pois o negócio de embalagens era grande e tinha quase 40 anos. A razão pela qual se optou por deixar esse mercado foi que o preço das embalagens plásticas tornou-se muito baixo. Para fazer frente à concorrência, era necessário fabricá-las em quantidades superiores, e isso requeria grandes investimentos que a empresa não parecia capaz de fazer na época. Focar-se na borracha foi o caminho escolhido.

Em 1998, visitando uma feira de saúde nos EUA, Jorge Neto e Fábio Bertoglio, então gerente comercial da unidade Stationery, avaliaram que produtos à base de Neoprene – praticamente inexistente no mercado brasileiro – eram o que a linha de saúde precisava para crescer. Nos anos seguintes, um plano de revitalização da unidade Body Care foi elaborado e colocado em prática e um novo diretor foi contratado para dar conta dessa tarefa – Breno Renato Strüssmann. Novos produtos como muletas, palmilhas, gel e bolsas térmicas gel foram lançados e a linha passou a ser comercializada, em pontos de vendas de maior exposição, como farmácias e drogarias. Posteriormente, já nos anos 2000, produtos anatômicos e ajustáveis, órteses ortopédicas



Capas de alguns dos catálogos de produtos Mercur ao longo dos anos

e esportivas, tipoias, faixas abdominais, bolas para academias (Gym Ball), dentre outros, passaram a integrar o negócio Body Care, tornando a linha de cuidado corporal da Mercur a mais completa do Brasil.

Em 2001, a empresa realiza uma ampla pesquisa em busca de elementos para atualizar o posicionamento de suas unidades no mercado e descobre que a marca Mercur transmite ao consumidor confiança, qualidade e parceria. No entanto, apesar do peso favorável da tradição, representado por sua história, a pesquisa apontou que a marca precisava de uma atualização e um alinhamento com os valores presentes e percebidos na sociedade.

Tendo em perspectiva os desafios que teria pela frente, em 2003 e nos anos seguintes, a Mercur decide investir nessa atualização e na aquisição de novas competências comerciais. É dessa época a busca pela certificação ISO 9001, que obrigou a empresa a estabelecer processos mais consistentes e menos instáveis, levando-a a melhorias na qualidade dos produtos e na abertura de novos espaços comerciais. A empresa pretendia evidenciar a seus públicos uma preocupação com a qualidade, mostrar que tinha um sólido sistema de gestão e um claro resultado de marketing a ser alcançado. Como um todo, o processo levou cerca de 33 meses (de março de 2001 a dezembro de 2003) até à certificação e, como não poderia deixar de ser, teve profunda influência na cultura da empresa.

Processos, procedimentos, auditorias, análises e solução de problemas, entre outras ferramentas, tornaram os processos da Mercur mais sólidos e confiáveis, principalmente aos olhos de seus gestores e responsáveis técnicos. Todas essas ferramentas tornaram as pessoas mais atentas a questões de produção e comercialização, porém, não contribuíram para ampliar a sua sensibilidade em relação aos relacio-

namentos interpessoais. Resultados quantitativos importavam muito e as lógicas de atuação da empresa baseadas nesses mecanismos não privilegiavam o valor da presença, da dedicação e do esforço das pessoas, por conta da ênfase dada para que se alcançassem esses resultados. Uma cultura de competitividade foi se formando e se estendeu para envolver as relações da companhia com os seus públicos.

Do final da década de 1990 até as mudanças que viriam a acontecer a partir de 2008, o negócio voltado para educação , chamado de



Stationery, que vendia itens para escolas e escritórios, como borrachas e colas, estava organizado em quatro linhas diferentes:

Record (produtos tradicionais da Mercur, como as clássicas borrachas de apagar, estampadas com o símbolo do deus Mercúrio), **Executive** (atendia às necessidades do ambiente de escritório), **Next** (voltada ao público jovem, com produtos divertidos e modernos, como a borracha Toy) e a **Linha de Licenciados** (trazia personagens consagrados de algumas marcas estampados nos produtos).

Nessa época, o negócio de pisos e laminados expandiu-se tanto no mercado interno quanto no mercado externo. Eram ofertados pisos com superfície lisa e antiderrapante para a construção civil (residenciais e comerciais) e para o setor automotivo e agrícola, além de lençóis industriais e peças técnicas para indústria.

A unidade passou a investir mais em pesquisa e desenvolvimento e em qualidade de produto, ao mesmo tempo em que se preparou para operar sob demanda. Talvez tenha sido este o primeiro

movimento da gestão de Jorge Hoelzel Neto, no sentido de retomar aquela antiga vocação da empresa de voltar-se para as necessidades dos clientes.

Na primeira metade da década de 2000, a gestão da Mercur havia feito uma opção pelo crescimento em direção a novos mercados. O objetivo era essencialmente melhorar os indicadores econômicos dos negócios e o desempenho industrial. Por essa época, a maior fatia do faturamento da Mercur estava ligada ao material escolar.

Unidade Stationery.....	56,87%
Unidade Body Care	19,32%
Unidade Pisos e Laminados.....	23,81%

Em uma sessão de planejamento estratégico, no ano 2000, com a participação dos principais gestores das unidades de negócio, foi tomada a decisão de que o crescimento da Mercur precisaria acontecer e não apenas por meio de estratégias voltadas ao mercado interno. Deveria contemplar, também, a conquista de novos mercados no exterior, através do incremento das exportações e pela identificação e desenvolvimento de produtos que atendessem aos mercados no Brasil e outros mercados externos.

Seguindo esse direcionamento e contando com a colaboração efetiva de muitas pessoas e com o apoio estratégico dos diretores da época – Jorge Hoelzel Neto, Milton Peiter, Cloger Lehmen, Sérgio Smidt, Nestor Nascimento e Breno Renato Strüssmann – a Mercur passou a diversificar suas linhas de produtos para o Brasil e o exterior, por meio de uma unidade de negócios que foi chamada de Mercur Internacional. Essa nova unidade começou a desenvolver oportunidades

de negócio em diferentes países – Taiwan, China, Malásia e Vietnã – e a identificar produtos e fornecedores com potencial de melhorar o desempenho econômico da empresa.

Com suas exportações, a Mercur já atendia os mercados europeu, mexicano e norte-americano, nestes, especialmente, com um volume importante de marcas para terceiros e, de forma mais ampla, os países do MERCOSUL. A empresa investiu na participação em várias feiras no exterior, tanto para a venda, (como a Paperworld em Frankfurt), quanto em feiras para o desenvolvimento de novos produtos para a importação, em Xangai, Hong Kong e Guanzhou. Além disso, tinham o objetivo de identificar fornecedores para novas linhas de produtos, de modo a, posteriormente, importá-los com a marca Mercur e distribuí-los no mercado brasileiro.

Considerando que no início dos anos 2000 o mercado norte-americano constituía o maior mercado *stationery* do mundo, a Mercur estabeleceu uma subsidiária nos EUA. Após uma pesquisa envolvendo diferentes estados americanos, a decisão foi por Miami, já que a proposta seria atender, a partir desta cidade, vários países da América Central. Foi montada uma parceria com a UPS, que ficou responsável por toda a operação de logística de entrada, armazenamento e transporte das mercadorias. Para atender aos planos de comercialização e distribuição desenvolvidos especificamente para o mercado americano, as linhas de produtos passaram a incorporar itens produzidos em outros países, como Taiwan, Vietnam, Malásia e China. Por não serem suficientemente competitivas quando importados do Brasil, alguns itens passaram a ser produzidos em países asiáticos, como a borracha, na China e na Malásia, os lápis de cor no Vietnam, os marcadores em Taiwan, entre outros. As embalagens e o posicionamento da marca dos produtos para os pontos de venda

nos Estados Unidos, Canadá, México e países da América Central e do Sul foram desenvolvidos com empresas especializadas em propaganda e *merchandising* localizadas em Chicago e Miami.

Com uma estrutura dedicada, a Mercur internacional passou a desenvolver simultaneamente o mercado de varejo e o de atacado de material escolar, com investimentos para conhecer melhor o mercado global e para estabelecer uma rede de relacionamentos que viabilizasse os negócios.

De Miami, a Mercur exportava seus produtos que eram importados da Ásia para a América Central, México, Canadá e inclusive, para a América do Sul, como Paraguai e Uruguai. A formação de um *global sourcing* que pudesse dar sustentação ao desenvolvimento dos negócios foi entregue a duas empresas chinesas que passaram a realizar o serviço de inspeção e acompanhamento das compras e desenvolvimento de produtos. Uma destas empresas estava localizada em Shenzhen e outra em Xangai. Por algum tempo essas empresas atuaram em áreas geográficas distintas e posteriormente a Mercur optou pela contratação de seu próprio representante de compras e desenvolvimento. Ele atua na China até hoje, acompanhando pedidos de importação em andamento, prospectando novos materiais e fornecedores, auxiliando no entendimento da cultura de cada fornecedor e aproximando o relacionamento da Mercur com seus parceiros na região.

Com o tempo, a marca Mercur ganhou reconhecimento no mercado norte-americano e as importações para o Brasil passaram a ter impacto cada vez mais significativo nas vendas no mercado nacional. Os itens importados ultrapassaram os itens de produção local sem causar impactos na força de trabalho.

Historicamente e desde a sua fundação, a gestão da Mercur se dedicou primeiramente a ajustar a empresa para atender a uma demanda direta dos clientes e, posteriormente, a cumprir uma espécie de regra básica de mercado, ajustada ao potencial de determinado setor de atividade, profissionalizando-se no cumprimento dessas tarefas. Como seria de se esperar, nesse processo de estabelecer uma sintonia fina com o que o mercado queria e aproveitar, rapidamente, as oportunidades que surgiam em sua esfera de competência, a empresa melhorou o seu desempenho econômico.

A maior atenção era dedicada ao faturamento e todos os públicos implicados com as atividades da empresa eram considerados sob essa perspectiva. A visão dominante, principalmente da segunda metade da década de 1960 até meados de 2007, era, primariamente, de natureza econômica. Com pouca sensibilidade em relação às pessoas, às necessidades delas, enquanto usuários dos produtos da empresa. Foi um período em que a Mercur experimentou um intenso e acelerado crescimento, juntamente com um posicionamento de mercado mais agressivo, refletido nas práticas de gestão e organização da empresa. *“A vontade de crescer era tão grande e tão forte que acabamos deixando de lado aquela vocação de proximidade com as pessoas que a Mercur tinha inicialmente”*, lembra Jorge Hoelzel Neto.

A sensação de afastamento de sua origem e da essência que havia acompanhado a empresa desde a fundação criava um certo desconforto e se constituía em uma assimetria que não escapava a Jorge. Isso acabou impondo uma reflexão sobre uma nova possibilidade de mudança, desta vez para resgatar o jeito de ser da companhia e trazer de volta a sua essência, a sua alma. Considerando-se que os tempos haviam mudado, será que seria possível conciliar o

propósito de trabalhar tendo como prioridade as pessoas com as metas de natureza econômica da empresa? Essa era uma pergunta que exigia ponderação.

Mais uma vez, a inquietude de Jorge levaria a empresa a uma reviravolta estratégica. O mundo dos sólidos em que fincaria as raízes de sua gestão nos últimos anos, já dava mostras de cansaço e não tardaria a ser substituído por estruturas adaptáveis às diferentes circunstâncias e às diferentes necessidades de indivíduos e grupos sociais. Sob muitos aspectos, o mundo se deteriorava e o modelo de exploração adotado pelas empresas não se sustentaria por muito tempo. Como mudar então? Que mudança seria essa? E como mover a Mercur, uma empresa bem enraizada na era industrial, em direção a produtos e serviços que tivessem significado para seus usuários?

II. 2008, O ANO
EM CONTÍNUA CONSTRUÇÃO

A empresa se ajusta aos novos tempos

Um dos importantes elementos presentes na primeira mudança conduzida por Jorge Hoelzel Neto ao assumir a vice-presidência da empresa, em 1991, foi uma preocupação com a identidade da empresa. Após a estruturação de processos, com grande impacto nas pessoas, nos produtos e na capacidade produtiva liderada por seu pai, que empresa era essa agora? Que novo conjunto se formara? Que proximidade guardava com a empresa idealizada pelos fundadores? Havia uma *unidade institucional* ou ela precisaria emergir em meio a algum processo de desenvolvimento organizacional?

Independentemente das ações de melhoria de desempenho econômico e de aumento das condições de competitividade que pensava implementar, Jorge queria entender, principalmente, qual a visão de mundo e o conjunto de crenças que estavam por trás de sua atuação. Quando ele via o gestor de compras ou o supervisor de produção ou o médico do trabalho atuando, será que algo os guiava? Se sim, o que era isso? O que fazia com que eles, na Mercur, tivessem um jeito de atuar próprio, diferente de como se conduziam em outros campos da vida?

No entanto, apesar da delicadeza das questões envolvidas, tanto Jorge quanto os diretores e os gestores da Mercur viam essa questão da identidade institucional de um modo bem tradicional e, embora admitissem que poderia demorar para se chegar a uma conclusão, não viam na tarefa nenhum grau de complexidade que merecesse uma atenção especial. Com a ajuda apropriada não seria algo difícil de construir.

A facilitação do trabalho com a identidade da marca foi entregue ao grupo GAD, de Porto Alegre/RS, que tinha grande reconhecimento nessa área e clientes de porte em seu portfólio. E foi constituído um grupo, formado por Jorge e pelos diretores da empresa, com a participação eventual de alguns gestores, para dar conta dessa tarefa.

A abordagem dada pelo GAD, o próprio desenvolvimento do trabalho e, talvez, a inquietude de Jorge, em relação a quanto a empresa atual guardava certa proximidade com a empresa dos fundadores, fizeram com que o olhar de todos nesse grupo de trabalho se voltasse para a história e para os valores presentes na empresa, desde a sua fundação. Um bom tempo foi investido nesse resgate da história e na tentativa de identificação dos valores presentes na organização, ao longo dos anos.

Muitos casos vieram à tona como exemplos que podiam ajudar nessa identificação e, como sempre acontece nesses processos, nem sempre as visões sobre significados coincidiam. No entanto, diversas medidas e decisões presentes na memória afetiva do grupo de trabalho foram sendo passadas a limpo e pensadas, sob a perspectiva das crenças e dos valores que lhes poderiam dar sustentação. Um trabalho com idas e voltas e de muitas subjetividades, como se sabe. Ao mesmo tempo, também foram sendo trabalhados os aspectos relacionados à visão e à missão que se imaginavam para a Mercur, assim como foram sendo identificados os atributos da marca. Gradativamente e ao longo desse caminho, diversas decisões envolvendo a identidade visual foram tomadas e, apesar de certos desconfortos decorrentes de diferenças de visão entre as pessoas, cujo enfrentamento era sempre adiado, o sentimento geral era de que se avançava.

No entanto, à medida que o trabalho evoluía e que algumas decisões se tornavam mais decisivas para os rumos da empresa, dali para a frente, as divergências de visão foram se acentuando. Pouco tempo depois, criou-se uma espécie de polarização entre uma visão, em que trabalhar para os usuários dos produtos Mercur, de modo a tornar a vida deles mais fácil era um bom e simples argumento de marketing. Essa visão ajudaria a melhorar encaminhamentos e práticas internas na empresa, facilitando a conversa com clientes, tidos com os *stakeholders* mais importantes. A outra visão era a que Jorge defendia e que refletia uma inquietude que não se resolveria apenas por aceitar ser minoria naquele momento: ele não queria que a Mercur se tornasse uma empresa do tipo *parece, mas não é*. Não era uma questão de marketing *a priori*, mas *a posteriori*. Em outras palavras: a empresa deveria adquirir relevância social trabalhando, de modo a facilitar a

vida das pessoas, clientes ou não; o marketing viria *dessa constatação*, não a antecederia. Ele almejava uma mudança de postura interna que equilibrasse o foco no mercado com o foco no bem estar das pessoas, mas não tinha a menor ideia se poderia ser feito e, caso isso fosse possível, como fazê-lo. Além disso, havia uma preocupação genérica e ainda mal qualificada com o meio ambiente que dificultava a sua defesa. Pessoas e meio ambiente que não fossem vistas apenas como formulações de marketing, eram os elementos dessa questão crucial que, a certa altura dos acontecimentos, complicou o trabalho de reposicionamento de marca. Mesmo sem uma ideia mais clara do que isso poderia ser, as tentativas tradicionais de encaminhamento político dessa questão incomum não foram bem sucedidas.

Do ponto de vista de gestão estratégica e em termos práticos, tratava-se de duas perspectivas ou duas visões que iriam implicar em estratégias de ação bem diferentes para a Mercur. Aparentemente, falava-se da mesma coisa, mas não era bem assim: eram sintaxes diferentes, bichos diferentes como se costuma dizer, auras diferentes – e como tal deveriam ser tratadas.

Entre 2006 e o início de 2009, para dar fundamentação ao trabalho orientado pelo GAD, inúmeros mapeamentos de referências, coleta de dados e informações e *benchmarkings* foram realizados com o envolvimento das mais diversas áreas funcionais. Assim, o conceito da marca foi sendo reconstruído, buscando não apenas consolidar os negócios existentes na época, mas, principalmente, tentando expressar a identidade da empresa e trazendo à tona a sua essência.

Entretanto, a inquietude relacionada à possibilidade da empresa ter um discurso desvinculado de sua atuação permanecia, principalmente com Jorge. Quanto mais as referências ajudavam a aprofundar

o entendimento do que estava envolvido em se ter um *Posicionamento Institucional* aparentemente simples, mais essa questão não mostrava indícios de se resolver. Será que era assim mesmo que as coisas funcionavam e as empresas não precisariam ser literais na hora de demonstrar seus argumentos de marketing?

Sob orientação do GAD, ouviu-se os diferentes públicos da empresa, e dessas conversas emergiram os atributos da marca: tradição, valorização do humano, senso de responsabilidade e inovação com simplicidade. ‘Inovação com simplicidade’ viria a representar um dos grandes desafios que a empresa teria pela frente e, na época, ninguém no grupo de trabalho desconfiou disso. Primeiro porque não há uma reflexão difundida e aprofundada sobre o significado de fazer as coisas com simplicidade; depois porque são poucas as reais inovações que fazem sentido para as pessoas.

Um dos resultados mais expressivos obtidos dessa conversa com *stakeholders* foi o restabelecimento da identidade visual da marca. O ícone do deus Mercúrio voltou a ser utilizado. Ele era parte da história e da tradição da empresa, com origem na sua fundação em 1924.

As embalagens, as cores e as características em geral da comunicação das linhas de saúde (Body Care), educação (Stationery) e pisos e laminados (Revestimentos) foram repensados e o grupo de pesquisa e desenvolvimento da empresa mudou o seu foco, de modo a tomar como referência os atributos de marca identificados. Dito assim, parece simples, mas tudo isso exigiu muito trabalho.

A preocupação com a questão ambiental e a necessidade de referências para dar conta de construir uma empresa com relevância para pessoas continuavam sem acolhimento. Por essa época, Jorge teve um *insight* que viria a promover uma transformação radical no rumo da



1924



1929



1953



1990



1994



2002

A partir de 2007



prosa do trabalho envolvendo a identidade da empresa. Ele se fez duas perguntas simples: **E sustentabilidade, esse assunto que está tão em moda agora, tem a ver com a nossa identidade? Pode ter a ver?** Obviamente, sendo esse um tema em que todos procuram ser politicamente corretos, (embora poucos se disponham a pagar o preço do enfrentamento das insustentabilidades por iniciativa própria), as respostas foram positivas e, a partir daí, o GAD incorporou ao trabalho de identidade de marca a procura por referências de sustentabilidade que pudessem se integrar a uma empresa como a Mercur.

Sustentabilidade era um tema do momento para as empresas, notadamente pela relevância de iniciativas socioambientais na criação de diferenciais competitivos. As referências mapeadas inicialmente eram amplamente conhecidas e sustentadas por organizações da sociedade civil com ramificações internacionais. Em geral, elas procuravam demonstrar que a opção por sustentabilidade tinha reflexos positivos sobre os negócios.

À medida que procurava pensar a Mercur a partir dessas referências, Jorge percebeu uma possibilidade luminosa de avaliar a empresa, a partir de um conjunto de indicadores de sustentabilidade e, quem sabe, essa avaliação fortaleceria seu argumento de que algo precisava ser feito nesse sentido; e uma possibilidade sombria, ou seja, sustentabilidade sendo tomada como algo a ser feito apenas na medida em que pudesse gerar diferenciais competitivos. Ele então resolveu que precisavam avançar e pediu a ajuda do GAD, para que se pudesse conversar com organizações que atuavam no campo.

Foram inúmeros os contatos e entrevistas e elas se estenderam por alguns meses. No entanto, pressupostos, abordagens e encaminhamentos não pareciam conversar com o jeito da Mercur e poucas

propostas de encaminhamento chegaram a ser levadas aos diretores para avaliação. À medida em que prosseguia em sua procura e passava a conhecer melhor a ajuda que estava disponível no mercado para empresas interessadas em incorporar sustentabilidade aos negócios, Jorge realizava que esse tema teria importância decisiva na construção da identidade da empresa. Ele ajudaria a questionar a gestão tradicional e seus impactos colaterais e obrigaria à inovação. Sustentabilidade reinventaria a empresa. Faltava apenas encontrar ajuda apropriada que, respeitando questões legítimas do interesse da sociedade, respeitasse também a identidade da companhia.

No entanto, como se sabe, sustentabilidade pode ser abordada a partir de inúmeros pressupostos e referências e, até o início de 2008, não havia sido encontrada uma possibilidade de ajuda que fosse considerada adequada, nos termos da gestão da Mercur. O que o mercado oferecia parecia não dar conta das expectativas e pretensões da empresa, que eram simples, mas de realização complexa. A Mercur decidiu aprofundar a procura, mas na grande maioria das conversas, a questão principal era gerar valor para o acionista. Jorge compreendeu que havia, sim, um caminho pela via das ecoeficiências, mas compreendeu também que esse era um esforço relacionado a mero desempenho e ele logo se esgotaria. Dadas a natureza do produto e a tecnologia empregada, não se pode ir além de certos padrões de desempenho e isso, para Jorge, parecia estar muito aquém do esforço que pessoas e organizações precisariam fazer para dar conta do estado do mundo. Ele começava a compreender que havia outros impactos decorrentes da atuação das empresas a serem considerados, mas esses impactos não fizeram parte das conversas que vinha mantendo e era como se eles simplesmente não tivessem importância.

Portanto, levar a empresa a uma atuação compatível com a exigência dos tempos atuais, não se apresentava como uma tarefa fácil. Seria necessário avançar com cuidado. Se viesse a ser empreendida, essa seria uma mudança diferente de tudo o que havia sido feito antes na empresa e Jorge precisaria ser cauteloso, de modo a minimizar perdas que lhe pareciam, então, inevitáveis. Seria muito difícil mudar o modelo mental estabelecido ao invés de apenas embarcar na onda de produtos verdes e ações sociais, mas não lhe parecia haver outro melhor caminho. Sendo assim, como enfrentar as questões que pareciam caber às organizações, nesse esforço da humanidade por sustentabilidade, sem que isso se constituísse em uma ameaça real às expectativas de retorno sobre o investimento?

Os *benchmarkings* e a mídia revelavam que as principais iniciativas de sustentabilidade das empresas tinham um motivo principal, este relacionado estritamente ao desenvolvimento de seus negócios. Para Jorge Neto a sustentabilidade era um tema de natureza pública que deveria ser construído em sociedade, viabilizando, assim, empreendimentos com um atributo de legitimidade social. Em outras palavras, sustentabilidade deveria influenciar as expectativas e as práticas das empresas e não ser condicionada por elas. Não parecia fazer sentido ter ações de sustentabilidade estabelecidas por organizações privadas em torno de suas conveniências e possibilidades: as estratégias para incorporar sustentabilidade aos negócios não poderiam prescindir de engajamento social, embora ele não soubesse ao certo como isso poderia ser feito. Ainda sem as respostas que pudessem tranquilizar os acionistas, quanto à incorporação aos negócios de uma atenção voltada simultaneamente ao indivíduo e ao estado do mundo, crescia em Jorge Neto o desejo e a determinação de que a empresa

adquirisse uma relevância construída sobre as bases de experiências e atividades coletivas e pela prática de colocar-se a serviço de pessoas, com o menor impacto possível no entorno.

Em 2008, não se tendo ainda encontrado uma instituição que pudesse ajudar a Mercur a pensar sustentabilidade como aspiração pública, a partir da referência de sua identidade e de seus negócios, o GAD articula em São Paulo um encontro entre Jorge e um dos sócios-diretores da AMCE Negócios Sustentáveis. Empresa pioneira no campo, fundada em 1997, especializada na gestão de mudanças organizacionais, a partir da introdução de referências de sustentabilidade na gestão dos negócios. Além de seu consistente portfólio de clientes, constituído principalmente por grandes empresas, a AMCE havia trabalhado em conjunto com o GAD no reposicionamento da marca do grupo CPFL Energia. Havia também sido responsável pelo desenvolvimento e a apresentação em audiências públicas dos indicadores sociais do ISE Bovespa, trabalho coordenado pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

O encontro foi considerado muito promissor por ambos e dele surgiu a indicação de um *assessment* que procuraria verificar, a partir de diferentes perspectivas de análise, o estágio da Mercur, em relação a um conjunto de referências de responsabilidade e sustentabilidade legitimadas internacionalmente. Esse *assessment* foi cuidadosamente preparado e realizado ainda no primeiro semestre de 2008. Ele envolveu cerca de oitenta pessoas, sendo parte delas escolhidas aleatoriamente por uma *query* que já fazia uma divisão por gênero e parte delas indicadas pela direção, em diferentes segmentos organizacionais e com diferentes tempos de empresa, diferentes faixas etárias e diferentes níveis hierárquicos. Foram feitas entrevistas, um questio-

nário de pesquisa foi aplicado e também foram realizadas entrevistas complementares, até que um quadro referencial satisfatório pudesse ser estabelecido. Com base nele e considerando as principais características encontradas no trabalho feito com a marca até então, foram desenhadas recomendações de ação devidamente fundamentadas e amparadas por tendências e por literatura da época.

O *assessment*, o significado dos seus resultados diante da perspectiva de reposicionamento de marca, recomendações de ação com certo detalhamento de seus desdobramentos e avaliação de implicações potenciais foram compartilhados com a diretoria, entre junho e julho de 2008. Foram reuniões intensas em que as recomendações foram dissecadas e ajustadas ao conhecimento que as pessoas tinham da empresa e às suas próprias expectativas como gestores. Jorge teve uma participação decisiva ao questionar, continuamente, porque não se avançava pouco mais além do que se estava propondo. Por conta de sua atuação, em várias ações foi possível ampliar os objetivos que haviam sido propostos inicialmente. Ao final, foi fechado um acordo no qual as recomendações recém-validadas seriam incorporadas ao plano de negócios imediatamente e passariam a ser tratadas mensalmente nas reuniões de análise de resultados. Jorge faz então um convite à AMCE para passar a orientar o planejamento estratégico da empresa e, na medida do necessário, colaborar com as ações que seriam implementadas. Inicia-se aí uma parceria que se estenderia pelos anos seguintes e a AMCE passa a integrar o grupo de trabalho de reposicionamento da marca e a reunir e validar elementos para a construção de uma primeira versão da estratégia de negócios, já incluindo os primeiros passos para a disseminação da perspectiva de sustentabilidade na formulação do plano.

Esse era um trabalho que requeria, além de referências sólidas sobre o negócio e a cultura da empresa, certos cuidados com a dose de inserção da perspectiva de sustentabilidade. Ele não poderia ser desenvolvido senão coletivamente e passou a ser uma atribuição do grupo de diretores. Pensar sustentabilidade contra um pano de fundo de interesses de negócio, como se sabe, requer observar limites e desenvolver condições apropriadas, além de infraestrutura.

Enquanto isso, as ações começaram a ser implementadas, contando com uma ampla comunicação para toda a empresa da direção que a Mercur estaria assumindo dali para frente, de modo a incorporar sustentabilidade ao seu negócio. Foram muitas horas dedicadas a compartilhar com as pessoas conhecimentos pertinentes ao que estaria sendo feito e os motivadores da empresa para seguir nessa direção. A novidade foi recebida com certo entusiasmo, em parte porque sustentabilidade se mantinha como um assunto do momento no âmbito das empresas, em parte porque direções estratégicas são em geral bem recebidas quando comunicadas. Contudo, logo ficariam claros três entraves à evolução da implementação das ações acordadas. O primeiro era uma questão de hierarquia: primeiro as metas, depois as ações. O segundo refletia uma antiga preocupação de Jorge: as ações de sustentabilidade sendo apropriadas pela perspectiva do marketing e não como algo a ser literalmente realizado. O terceiro tinha a ver com infraestrutura: o conhecimento circulante na empresa limitava o entendimento e a implementação das ações.

Gradativamente, os problemas se acumularam e sustentabilidade começou a entrar na cultura organizacional como algo oportuno, o que costuma aparecer com certa frequência em *benchmarkings*. As pessoas se dedicam primeiro e quase que exclusivamente ao

que dão conta de realizar e que lhes traz reconhecimento imediato. Elas leem o interesse das chefias e se conduzem de acordo, mesmo que o discurso oficial possa eventualmente apontar em outra direção. Nesse sentido, a dinâmica de introdução de sustentabilidade nos negócios é longa, uma vez que jamais é imediata a substituição do que se está habituado a fazer de um certo jeito por novos procedimentos, principalmente se as pessoas não tiverem a oportunidade de aprender, compreender as complexidades envolvidas e questionar as novas práticas que pretendem estabelecer. Sobretudo, se não sentirem nem compreenderem que a mudança é necessária e já conta com aval apropriado na hierarquia.

São tempos desafiantes, em que os indivíduos testam e resistem o tempo todo, para ver se a proposta de mudança é para valer, em que se acena com o empobrecimento dos resultados, usando-o como argumento de resistência para que não se altere o jeito como as coisas sempre foram feitas. São tempos difíceis, em que se escamoteiam os principais motivos para não cumprir uma ou outra determinação, ainda que acordada coletivamente.

Não foi preciso muito tempo para surgirem os primeiros sinais explícitos de rejeição ao novo corpo de referências, estranhos ao jeito de pensar e fazer negócios até então. Sobretudo, estranhos ao conhecimento funcional dominante na empresa. Ações e encaminhamentos eram questionados quanto à sua efetividade e à sua capacidade potencial de destruição de valor econômico. A sintaxe utilizada para substanciar o enfrentamento das recomendações era a do *business as usual*, das referências tradicionais de gestão, das melhores práticas obtidas em *benchmarkings* e eventos corporativos e das práticas (economicamente vitoriosas) da empresa até então.

De fato, pensar sustentabilidade no âmbito da cultura organizacional (questionamento e reflexões sobre as crenças e os rituais de poder e enfrentamento do jeito estabelecido de fazer as coisas) no plano do negócio (inserção explícita no plano) requer outra natureza de conhecimentos e tempo para que se crie espaço para eles.

A questão do conhecimento disponível na organização tem extrema importância na gestão da inserção da proposta de sustentabilidade na cultura organizacional, na medida em que se precisam articular demandas presumidas da sociedade, expressas por organizações legitimadas internacionalmente e com interesses organizacionais expressos em planos de negócio. Essa tarefa requer atenção, e delicadeza, sensibilidade social e um conjunto apropriado de conhecimentos e práticas, sob pena de que se instaure um faz de conta muito difícil de reverter. Como, então, influenciar o conhecimento circulante na organização, de modo a introduzir, gradativamente, a possibilidade da leitura de significados e a capacidade de pensar produtos e serviços, levando-se em conta a real necessidade de cada um e diante da carga humanosocioambiental necessária para viabilizá-los? Como criar nas relações da organização espaço de entendimento para que a relevância social seja tida como um resultado de negócio a ser alcançado? Como acolher subjetividades e incentivar que o conhecimento técnico seja colocado a serviço das pessoas, ao invés de estabelecer condições prévias para que elas possam ter acesso aos benefícios de produtos e serviços?

Estes são exemplos de questões para as quais é necessário construir possibilidades e que indicam a natureza das inovações a serem introduzidas. Esses exemplos de questões e de possibilidades vão, portanto, muito além de agregar novidades ao que já está colocado

e muito além do que é conhecido. É preciso experimentar novas possibilidades: de insumos a produtos, do design à obtenção de insumos pós-ciclo de vida, da demanda qualificada dos clientes às relações na cadeia de valor, e isso não se faz sem direcionamentos e conhecimentos apropriados.

A introdução de sustentabilidade no horizonte organizacional requer um grande esforço de educação. Enquanto os questionamentos eram estimulados, apesar da sua intenção destrutiva em vários momentos, começava-se a pensar em espaços de aprendizagem que permitissem influenciar gradualmente o conhecimento disponível na organização. Seria preciso dedicar tempo para isso, pois a educação para a sustentabilidade não acontece da noite para o dia ou pela simples participação em atividades educacionais sem uma ancoragem na prática. Com o tempo foram sendo criados espaços de aprendizagem, instalados após oficinas temáticas ou apresentações de temas relacionados ao negócio e a sustentabilidade; foram criadas condições e estimulados grupos de diálogo em torno de temas tidos como relevantes aqui e agora para as pessoas; foram realizados eventos para grandes grupos de colaboradores, onde se procurava conversar sobre o sentido da sustentabilidade e o papel que a empresa se propunha a assumir como agente econômico com impactos permanentes em pessoas, sociedade e meio ambiente; foram criados grupos de estudo para temas estratégicos para a empresa, como bem-estar (relacionado à sua proposta de valor), saúde e segurança (relacionados a dois de seus segmentos de atuação); foi disponibilizado *coaching* para colaboradores envolvidos com a superação de crenças e hábitos cotidianos em desacordo com os novos direcionamentos e para orientar novos acordos de trabalho entre diferentes segmentos da organização; e foi estruturado

um sistema de avaliação de competências que privilegiava os novos conhecimentos que se almejava articular com a cultura da empresa.

Os espaços de aprendizagem na Mercur contaram com uma ajuda valiosa. Após uma negociação que durou alguns meses, esse tema de educação foi amplamente discutido na empresa, com a facilitação e o aporte de referências do Instituto Paulo Freire. Foi um trabalho que durou um ano apenas, mas teve grande influência para que se pudesse pensar educação para além de funcionalidades e com respeito aos conhecimentos das pessoas, adquiridas ao longo de suas histórias de vida. Uma das grandes contribuições do Instituto Paulo Freire foi a introdução da perspectiva de ensinar-aprendendo e aprender-ensinando. Ela tem feito grande diferença na construção de ambientes colaborativos na empresa.

Uma linha de ação, cuidadosamente construída pela Mercur, pelo Instituto Paulo Freire e pela AMCE permitiu que se fizesse a crítica da educação na empresa. Isso permitiu que se identificassem as práticas pedagógicas e as concepções de educação subjacentes às práticas educacionais na empresa. Em seguida, foi possível problematizar as concepções encontradas e aprofundar o diálogo em torno da perspectiva dialógica da educação que se pretendia implementar, por intermédio da criação dos Espaços de Aprendizagem.

Entre junho de 2011 e janeiro de 2012, um programa educacional desenvolvido coletivamente foi implementado na empresa. Inicialmente, direcionado a um público de 100 pessoas e chamado de “Mercur, construindo espaços de aprendizagem”, o programa era composto de encontros presenciais periódicos e do acompanhamento à distância; ele se propunha a facilitar o engajamento das pessoas na construção de novas possibilidades e experiências de educação



Construindo espaços de aprendizagem

e aprendizagem, consonantes ao momento que estavam experimentando na empresa.

Passo a passo e pouco a pouco, as pessoas envolvidas com o programa foram se dando conta da relevância da problematização para construir soluções mais eficazes de educação, vista a partir da dialética do ensinar/aprender que nivelava as pessoas, nos espaços de aprendizagem. A partir de então se estimulou novas perspectivas de atuação na empresa, alinhadas com seus Direcionadores.

Uma vez debatidas as tarefas gerenciais iniciais para preparar a empresa para a introdução da perspectiva de sustentabilidade em sua operação, Jorge decidiu dar o passo de substituir tanto a metodologia quanto o processo de planejamento estratégico adotado pela empresa

já há alguns anos. A intenção, como mencionado, era integrar as linhas de ação recém-estabelecidas – validadas entre os diretores, mas ainda com certa relutância – com o planejamento organizacional e de negócio a curto prazo, criando condições objetivas para o acompanhamento e o gerenciamento dos avanços que fossem sendo realizados.

Havia, no entanto, uma intenção adicional subjacente nessa mudança de coordenação do plano estratégico da empresa: a introdução de referências objetivas de sustentabilidade no modo de pensar estrategicamente o negócio. Jorge alimentava a expectativa de que os objetivos de negócio fossem articulados com questões pertinentes a cada um deles e ao estado do mundo. Em outras palavras, a Mercur caminharia para propor a sua participação em um mundo (o mais possível) bom para todo mundo. Retornos deveriam, assim, ser pensados junto com impactos, mas Jorge intuía que ainda deveria aguardar alguns anos, até que correlações como essa pudessem ser feitas naturalmente no cotidiano da empresa.

De todo o modo, ele começava a estimular que os diretores instassem suas equipes a pensar interesses de negócio como se pessoas, sociedade e meio ambiente importassem. Cada vez mais, ele pensava em pautar a atuação da empresa por referências que refletissem os interesses de negócio, dentro do quadro mais amplo das aspirações presumidas da sociedade, notadamente nas questões que seguiam afligindo a sociedade contemporânea. Insistentemente, Jorge sinalizava que a empresa deveria se voltar para as pessoas, porém de olho no estado do mundo, não como uma estratégia de marketing, mas como fruto da consciência de que fazer o melhor para as pessoas nos termos delas criava um ambiente inclusivo. Elas deixariam de ser números, voltariam a ser ouvidas, como eram ouvidas nos

anos iniciais da Mercur. Para Jorge, definitivamente, os negócios deveriam colocar-se a serviço das pessoas e considerar os limites do ambiente natural.

O risco de funcionalização da sustentabilidade foi uma preocupação compartilhada nos primeiros meses de trabalho, em relação às ações de sustentabilidade a serem implementadas. Em outras palavras, o risco de transformar a proposta de sustentabilidade – que implica em ouvir permanentemente as pessoas, pois é com elas que se podem construir novas realidades – em metas que se alcança e se deixa para trás. Ao se aprofundar o envolvimento com a proposta de sustentabilidade, vai-se compreendendo que ela não cabe na perspectiva funcional senão, talvez, sob certas condições, quando trata de melhoria de eficiências. Antes, porém, sustentabilidade tem a ver com escolhas que se faz quando se procura compreender os contextos onde as pessoas, as organizações e a natureza estão inseridos e se manifestam, de modo interdependente. Esses contextos têm natureza dinâmica, viva e não mecânica.

Uma metodologia para estabelecer e acompanhar a evolução da nova formulação do plano de negócios de curto prazo da companhia foi estabelecida e implementada, por meio de construções coletivas com o grupo-diretor e convidados pertencentes ao grupo de gestores, por volta de setembro de 2008. Nesse mesmo mês, uma oficina de três dias, já pensada dentro dos novos parâmetros que a empresa se propunha a adotar, deu origem a um novo posicionamento para a atuação da Mercur, definidos por um conjunto de princípios que passariam a regular os negócios.

As referências produzidas nessa oficina precisaram ser decantadas nos meses subsequentes, pois tudo era muito novo para todos

e não havia precedentes históricos nem dados de *benchmarking* que pudessem ajudar na metabolização de tanta novidade. Tudo era motivo de estranhamento e as pessoas se diziam – e muitas se mostravam – perdidas. O que era, afinal, para fazer? Elas deveriam levar a empresa a *competir* no mercado, certo? Então como e porque criar ambientes colaborativos? O desafio de primeira hora objetivando ultrapassar o plano do *marketing* estava mais vivo do que nunca. No plano de marketing, a proposta de sustentabilidade voltaria a ficar ininteligível. As intenções e o discurso costumavam ser suficientes para criar diferenciação. Não se devia levar nada ao pé da letra.

Entretanto, Jorge insistia que não se podia criar um faz de conta porque isso nos confundia a todos e nos desmobilizava, ao nos sugerir que a responsabilidade por encontrar a melhor equação para a sustentabilidade, associada ao nosso consumo aqui e agora, podia ser transferida para as empresas. Ao contrário, a Mercur estava interessada em construir proximidade e relações de parcerias com as pessoas, de modo que isso a levasse a criar produtos e serviços para elas.

A oficina de estratégia foi um marco na gestão da companhia. Nela se começou a amadurecer a escolha estratégica do Bem-estar como proposta de valor. Bem-estar significando ajudar pessoas a se expressarem e a realizarem os seus melhores propósitos de vida, considerando os interesses mais amplos da sociedade e os menores impactos possíveis ao ambiente natural. A pergunta capital que emergiu dessa decisão (e suas diferentes formulações) estabeleceu um longo debate e veio a questionar, no limite, a estrutura organizacional existente: como a proposta de valor de Bem-estar poderia funcionar em uma empresa, organizada por segmentos e com portfólios que tinham sido constituídos visando aproveitar oportunidades de mercado? Que

cara teriam os portfólios dos diferentes segmentos de negócios, com a ideia central de facilitar a expressão das pessoas e de um jeito que fosse bom para todo o mundo? Como se faria esta transição – ou esse rompimento? Quem faria?

Para quem estava esperando uma certa leveza com o encaminhamento de sustentabilidade, dentro do modo de funcionar da empresa e como algo que poderia ser realizado por técnicos, engenheiros, economistas e administradores, o rumo da prosa prenunciava grandes dificuldades. Alguns chegaram a apostar que não se poderia ir tão fundo e a empresa acabaria por encontrar um meio termo para sustentabilidade. Outros alertaram para o caos que talvez se estabelecesse, quando as decisões tomadas na oficina de estratégia fossem compartilhadas com todos os colaboradores. Havia perguntas que não queriam calar: Depois de comunicadas, no que as pessoas irão trabalhar no dia seguinte? Que orientação receberão para realizar esse trabalho? Mas não eram as únicas perguntas: Como passar a ouvir pessoas e, assumindo que se poderia ouvi-las e que haveria tempo e recursos para dedicar a isso, como deixar de pensar em moldes industriais e passar a pensar em termos das pessoas? O que fazer com os produtos que foram pensados não em termos das pessoas mas de oportunidades de mercado e lucratividade? Definitivamente, se seguisse o caminho apontado pelos diretores na oficina de estratégia, a empresa entraria em obras. Literalmente.

Havia, de fato, um receio justificado de como os colaboradores reagiriam a uma mudança como a que estava em pauta. Ninguém esperava que a empresa fosse tão longe e os diretores não se sentiam preparados para conversar com seus gestores e para ajudá-los a conversar com suas equipes.

Ao mesmo tempo, foi tomada na oficina uma decisão que viria a tornar essa implantação mais difícil: as pessoas, nas diferentes instâncias hierárquicas, deveriam ser gradativamente estimuladas a pensar e não apenas a atuar a partir de ordens de instâncias superiores. Esse procedimento observava uma aprendizagem obtida na consultoria realizada com o Instituto Paulo Freire que dava conta de que tal trabalho era uma oportunidade ímpar para que as pessoas construíssem uma bem-vinda autonomia. Depois de uma avaliação coletiva para ver se aquele já seria o momento de pôr em prática essa orientação, os diretores acabaram por fazer um pacto de responder a bem poucas perguntas de suas equipes, solicitando e estimulando amorosamente que as pessoas trouxessem sugestões de respostas para as seguintes indagações: O que você faria em meu lugar? Como você conduziria esse assunto? O que você pensa que pode ser feito? Quem deve estar envolvido?

Ainda na oficina de estratégia, foram feitos os primeiros esforços para pensar um conjunto de princípios que passariam a orientar a atuação da empresa. Seriam esses princípios que ajudariam as pessoas a encontrar respostas para as perguntas que não cessavam. Posteriormente, esses princípios foram ajustados e passaram a ser conhecidos como Direcionadores Estratégicos da empresa. A partir deles, em uma tentativa de parametrizar ações de curto e médio prazo, no âmbito do negócio, o grupo de diretores construiu um conjunto de Direcionamentos que deveriam ser observados por todos os colaboradores e conversado com todos os públicos da empresa. Eles davam conta de um desempenho que já incorporava sustentabilidade no cotidiano da organização.

III – PRINCÍPIOS MERCUR

PRINCÍPIOS MERCUR

(PROPOSTA DA OFICINA ESTRATÉGICA DE 2008)

- A empresa reconhece que o seu papel social deve estar construído e observado cotidianamente em sua atuação.
- A empresa reconhece, valoriza e assume uma participação compatível com a natureza de seu mandato, nos esforços empreendidos pela sociedade para promover o desenvolvimento humano e social em busca de prosperidade e em meio aos limites impostos pelo meio ambiente.
- A empresa respeita diferentes indivíduos e grupos sociais, reconhecendo o valor da diversidade para o equilíbrio social.
- Em tudo o que faz, a empresa busca a relevância do serviço que presta, com simplicidade e responsabilidade.
- A empresa apoia o consumo responsável, traduzido pelo consumo de bens e serviços com a melhor relação entre benefícios e carga humanosocioambiental necessária para viabilizá-los.

Houve muita polêmica nos meses seguintes e também muita resistência aos princípios. Os colaboradores mais ativos afirmavam não haver precedentes e seguiam questionando a mudança, recusando o argumento de que a Mercur poderia ser pioneira, vindo a ser, ela própria, talvez, um *benchmark*. Foi um período muito difícil para todos

e mostrou que, além de certos limites, mesmo com o apoio firme e corajoso dos acionistas, as pessoas não se dispõem a adotar novos modelos com facilidade. Muitos diziam, com certa razão, que a vida não era assim, apesar das assimetrias que experimentavam e dos impactos que cada vez mais viam e lamentavam acontecer no entorno. Conceitualmente, todos queriam a mudança, mas uma mudança que operasse mais no nível do discurso do que na prática. A aparência de sustentabilidade parecia importar mais do que a prática de sustentabilidade, que implicava rever velhos dogmas e reinventar novas maneiras de fazer as coisas, de modo que tais inovações passassem a caber no mundo.

Para os acionistas, apesar da turbulência e dos relatos que chegavam informalmente por intermédio de vários canais, o que vinha sendo feito na Mercur parecia fazer sentido e todos, sem exceção, confiavam na direção que estava sendo proposta. De acordo com Flávia e Débora Hoelzel, as decisões do processo de mudança foram amplamente discutidas e compartilhadas, de forma que minimizassem os medos, porém não os riscos. Dúvidas existiam a todo o momento, mas a vontade de tentar algo diferente era uma motivação para que elas não fossem maiores do que o desejo de construir algo com significado para as pessoas. Esse apoio familiar, por parte do conselho administrativo, certamente contribuiu para que o processo como um todo se tornasse uma espécie de ‘caminho sem volta’.

Com a insistência de que a empresa deveria adotar os princípios estabelecidos na oficina de estratégia, ainda que estes viessem a ser descritos de outra forma e requeressem tempo para se constituírem em cultura [jeito de ser] organizacional, havia que se lidar com a seguinte equação no plano dos negócios: ‘atender

a necessidades humanas [dentro do conjunto de competências da empresa] com a menor carga [custos] sobre indivíduos, sociedade e ambiente natural’.

Mais adiante, com a evolução da consciência sobre os impactos dos negócios no entorno, essa equação viria a ser substituída por: ‘atender a necessidades humanas com uma carga sobre indivíduos, sociedade e ambiente natural compatível com os benefícios gerados’, o que continuava obrigando a empresa a perseguir inovações, se não se quisesse simplesmente retirar produtos de linha por serem incompatíveis com o propósito da empresa. Na medida do possível, esse processo deveria ser medido e acompanhado e fazer parte dos novos acordos com os colaboradores e os demais públicos da empresa, uma tarefa que demandaria alguns anos, até que se transformasse em um jeito natural de se fazer as coisas.

Ficava cada vez mais claro para um crescente número de pessoas na empresa, que os esforços para articular sustentabilidade com os interesses de negócio iriam bem além de trabalhar a aparência ou a simples formalidade, assim como ficava cada vez mais claro que Jorge levaria a Mercur nessa direção, o que durante muito tempo causou perplexidade.

Do ponto de vista estratégico, o empenho era o de criar alternativas que garantissem a reorientação das atividades da empresa, sem que isso comprometesse sua capacidade operacional ou, de maneira irreversível, seus resultados, considerando-se, inclusive, a conjuntura econômica mundial, nada favorável, como se sabe, a partir de 2008. Todos os envolvidos nas decisões que estavam sendo tomadas compreendiam o quanto as modificações planejadas impactavam a vida das pessoas que participavam do dia a dia da empresa.

O conjunto de princípios para a gestão da empresa, apesar da resistência e da controvérsia provocadas, ajudou na revisão de alguns *modus operandi*, tanto internamente como na relação com outros públicos da empresa, notadamente clientes e fornecedores. Ao reunir pessoas de diferentes formações e áreas de atuação, revelou-se o pano de fundo da interação desses públicos, o jeito de fazer as coisas [na empresa] e a certeza de que não bastariam as novas intenções, se estas não se fizessem acompanhar de inovações e a diminuição expressiva de custos para indivíduos, sociedade e ambiente natural.

Dando sequência ao trabalho e seguindo com o que havia sido proposto no último encontro estratégico, uma nova oficina foi realizada junto às principais lideranças da empresa à época, com o objetivo de revisar o posicionamento da empresa e fazendo um mergulho em seus compromissos e diretrizes de atuação. Era o momento de avaliar, pensar, olhar para a história da empresa, suas experiências recentes e para o futuro, considerar as referências disponíveis, as dificuldades e o movimento que vinha se estabelecendo até aquele momento e, em seguida, refinar as intenções e posicionamentos que haviam sido construídos, ao longo do último ano. A Mercur seguia uma fórmula clássica: agir, fazer a crítica da ação à luz dos direcionamentos e agir sob novas bases.

Os resultados dessa oficina foram fundamentais para as mudanças que se seguiram na empresa. Os diferentes trabalhos e os arranjos cooperativos que a compuseram foram o ponto de partida para a estruturação dos novos Direcionadores Estratégicos da companhia, elementos de fundamental importância para a organização e o alinhamento das iniciativas da empresa, daquele momento em diante.

Esses Direcionadores reafirmavam a postura de mudança que vinha sendo construída e reposicionavam os compromissos, princípios, competências essenciais, projetos de negócio, metas e objetivos da companhia. Nessa ocasião, foram ainda formalizados alguns acordos de transição que buscavam orientar a migração da estrutura atual da empresa para a situação planejada.

Novos Direcionadores Estratégicos

Os novos Direcionadores foram pensados com o objetivo de estabelecer condicionantes baseadas em valores que orientassem a criação de realidades futuras da empresa.

Assentes sobre os princípios e os valores presentes no cotidiano da empresa desde a sua fundação, esses Direcionadores questionavam pressupostos de gestão em voga, propunham novas premissas de atuação e novos critérios para a tomada de decisão e apontavam para um novo posicionamento de marca. Isso só emergiria mais tarde, por volta de 2011.

Os Direcionadores são um conjunto de premissas que expressam o Compromisso Institucional, os Princípios de Negócio e as Competências Essenciais a que a organização se propõe em sua atuação.



OS DIRECIONADORES MERCUR

Compromisso institucional

Unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis.

Princípios de negócio

Atuamos em função das pessoas.

Buscamos soluções relevantes com simplicidade.

Somos éticos em todos os nossos relacionamentos.

Preservamos para a posteridade.

Atuamos em mercados éticos que valorizam a vida.

Competências essenciais

Desenvolvimento de soluções sustentáveis

Desenvolvimento de relacionamentos

Desenvolvimento de inovações

Compromisso Institucional

Ao assumir o compromisso de unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis, a Mercur reconhece o valor das soluções construídas coletivamente e afirma o valor do trabalho significativo, fruto de interações legítimas entre diferentes atores. O mundo (o mais possível) de um jeito bom pra todo o mundo.

Princípios de Negócio

Os Princípios de Negócio expressam as condicionantes propriamente ditas para a realização das atividades da empresa e a concretização de seu compromisso. Estão baseadas em valores centrais para a organização.

O primeiro princípio orienta que as atividades empreendidas em função da operação da Mercur devem ter as pessoas como fim, jamais como meio, por isso “atuamos em função de pessoas”. Pessoas são únicas, insubstituíveis. Elas precisam de respeito, independente de gênero, cor/raça, religião, orientação sexual, condição física e mental, classe social ou opiniões políticas e têm direito de participar na contínua construção do mundo em que estão vivendo.

Buscar soluções relevantes com simplicidade é o segundo princípio e aponta para o significado e para os impactos de tudo que é realizado na empresa. Soluções relevantes são aquelas que têm significado e importância para a sociedade e para as pessoas, segundo o seu modo de perceber a realidade. Quanto mais simples essas soluções forem, menor a necessidade de recursos; quanto mais legitimadas pelas próprias pessoas, mais confiáveis serão; e quanto mais relevantes, melhores os retornos econômicos, sociais e ambientais para os públicos interessados.

Ao construir essas soluções, no contexto de sua operação, a Mercur reconhece uma ética que considera o indivíduo, o seu grupo social, a sociedade e o meio ambiente. Isso está expresso no terceiro princípio, “somos éticos em todos os nossos relacionamentos”.

Duas outras condicionantes completam o conjunto de Princípios de Negócio e trazem consigo a expressão de um conjunto de valores responsáveis pela construção e reafirmação da identidade da Mercur:

“preservamos para a posteridade” e “atuamos em mercados éticos que valorizam a vida”.

Para a Mercur, o segredo de sua longevidade vem da preservação de sua essência: o cuidado com as pessoas, com o jeito de fazer negócios, com a estabilidade financeira, com a sociedade e com o meio ambiente. Os negócios devem ser permanentemente reinventados de modo que usem menos recursos, minimizem impactos socioambientais, incentivem um consumo responsável e considerem a qualidade de vida futura.

Os negócios da Mercur não são estabelecidos apenas em função de interesses econômicos; eles são concebidos levando em conta as pessoas, o meio social e o meio ambiente e são comercializados em mercados apropriados, por meio de transações legítimas. Para a Mercur, atuar em mercados éticos é o mesmo que participar de um esforço conjunto com a sociedade, de modo a viabilizar meios de vida mais sustentáveis e que valorizam a vida.

Competências Essenciais

As Competências Essenciais formam um conjunto de conhecimentos e habilidades que devem estar presentes em todas as funções organizacionais. Elas representam atributos fundamentais da Mercur, que permitem à empresa realizar os compromissos assumidos, a partir das referências contidas nos princípios estabelecidos.

As competências definidas pelos Direcionadores Mercur compreendem a articulação e a mobilização de diferentes públicos, visando a construção coletiva de novas realidades para todos; isso leva em conta o respeito às diferenças, ou seja, leva ao estabelecimento de relações de complementaridade entre diferentes atores e à inovação,

de modo que a empresa possa, cada vez mais, empregar esses Direcionadores em sua atuação.

Depois de estabelecidos, os Direcionadores foram apresentados, inicialmente para um grupo de cem colaboradores e, depois, estendido a todos os demais. Eles foram introduzidos junto a esse público como algo em que se poderia mexer e que se manteria em permanente mudança. Começava, assim, o processo de legitimação. Ao longo do tempo, as narrativas – textos e contextos – que posicionavam cada direcionador foram incorporando pequenas mudanças, de modo que, cada vez mais, pudessem expressar os valores que se queria preservar. A Mercur estava se propondo a mudar para preservar sua essência.

Muitas vezes, em momentos de resistência aos novos rumos, se argumentava que a Mercur não era uma ONG e, portanto, devia se conduzir à imagem e semelhança de outras empresas no mercado, talvez apenas com alguns avanços incorporados às suas práticas. Muitas vezes, se ponderou que não era preciso ser radical ao visar a eliminação do uso de insumos não-renováveis dos processos de fabricação. Muitas vezes, se mostrou a preocupação de que as pessoas perdessem seus empregos, porque as empresas eram conduzidas de outro jeito, visando o lucro como princípio, ainda que pudessem demonstrar certa sensibilidade socioambiental.

A crise financeira internacional de 2008, que teve origem na alavancagem sem lastro da economia norte americana, notadamente no setor imobiliário, afetou drasticamente diversos países ao redor do mundo e também o Brasil. Seria inevitável que afetasse, de um jeito ou de outro e por bastante tempo, os mercados em que a Mercur atuava, somando-se aos produtos importados que podiam ser colocados

no mercado a preços muito baixos. Sem prestar demasiada atenção a isso, apesar de ter feito um dever de casa compatível com as perspectivas econômicas do momento e mantendo-se cautelosa em termos de investimentos, a empresa insistia em mudar os seus fundamentos, o que significava mudar seus textos e contextos. Sustentabilidade se apresentava, assim, não como um oportunismo de ocasião que seria freado à primeira turbulência do mercado, mas como um princípio que deveria ser mantido independente das circunstâncias. O papel de Jorge foi essencial para manter esse rumo estratégico na empresa. Ele se envolveu em incontáveis conversas com pessoas que transitavam entre o otimismo, envolvendo as perspectivas acenadas pela mudança, e o medo de que tudo não passasse de uma viagem que poderia custar a posição competitiva da empresa, conquistada com muito empenho nos anos anteriores.

Mais do que comunicadas, as novas referências para a atuação da empresa precisavam ser legitimadas junto a todas as pessoas que faziam parte da realidade da organização. Iniciou-se, então, um amplo ciclo de diálogos, oficinas, atividades educacionais e outras iniciativas de aprendizagem coletiva, em torno do novo conjunto de Direcionadores.

Esse ciclo de iniciativas durou cerca de oito meses e envolveu o realinhamento dos objetivos de todos os grupos de trabalho, a ampliação do grupo de lideranças envolvidas para avaliação e legitimação dos Direcionadores; a construção, junto com um grupo maior de colaboradores da empresa, de um conjunto de narrativas que detalhavam e dissecavam os novos Direcionadores; a realização de uma oficina educacional sobre os Direcionadores para todos os colaboradores da empresa; e um plano de disseminação dos Direcionadores

legitimados. Esse conjunto de ações, seria um marco importante nesse processo de mudança da empresa.

Como ocorre em qualquer organização, as mudanças sempre fizeram parte do cotidiano da Mercur. No entanto, em nenhum outro momento o sentimento de mudança havia sido tão radical, quanto o que começou a se instalar a partir de 2007, primeiramente com a participação do GAD e depois com o envolvimento da AMCE, na formulação da estratégia de negócio da empresa, incluindo um posicionamento estratégico de comunicação que emergiu de construções coletivas com diferentes públicos. Nenhuma mudança havia sido tão ao pé da letra. Havia um rigor na gestão do cotidiano que visava prevenir o faz de conta e abrir caminho para o novo, caracterizado por construir uma empresa que fosse relevante para as pessoas, não apenas na aparência do marketing, mas no plano da ação pragmática.

Construir ou reconstruir? O que afinal estava em jogo? Quando pela primeira vez se falou em bem-estar como a missão da empresa, por exemplo, foi preciso aprender o que estava sendo pensado sobre isso, o que pesquisadores, acadêmicos e poetas pensavam sobre isso. Não bastaria o discurso de marketing, não era o caso de vender uma imagem, mas de construir uma relevância adequada ao tempo contemporâneo. Os colaboradores precisavam aprender a pensar sobre bem-estar e relacioná-lo ao que era feito na empresa; precisavam partir de investigações sobre bem-estar que pudessem ser relacionadas à vocação da empresa. Foi um período muito difícil para todos, acostumados ao conhecimento básico de suas áreas de atuação e sob medida para qualquer empresa orientada pelo econômico. Seria necessário desconstruir o usual para construir o novo e, nesse processo, tudo precisaria ser reinventado. Prevendo as dificuldades que seriam

enfrentadas pelas pessoas, Mercur e AMCE firmaram uma espécie de compromisso de pensar e facilitar a mudança com todos os colaboradores; a empresa tinha uma visão nova e fora dos padrões conhecidos e esse fato não daria motivo para demitir as pessoas que a rejeitavam. Por causa disso, as evoluções se tornaram mais lentas, embora mais consistentes por terem sido construídas com as pessoas. Seguiu-se assim a máxima de ser a mudança que se queria ver no mundo.

O processo de mudança envolveu naturalmente complexidades: mudanças costumam causar conflitos e incertezas, levando as pessoas a deixarem a zona de conforto e a pensarem com uma nova lógica; isso pode ser muito difícil, sobretudo quando não existem experiências parecidas para basear-se e antever possíveis acontecimentos. Portanto, é natural que elas experimentem sensações de insegurança e manifestem resistência. Ademais, ao adotar a mudança, se distanciariam muito do que acontecia em outras empresas. No longo prazo, será que isso poderia comprometer a sua empregabilidade? Uma indagação pertinente. Havia ainda a dificuldade de falar com vizinhos, amigos e parentes sobre o que acontecia na empresa. As mudanças na Mercur ultrapassavam o plano do marketing e se mostravam estranhas à gramática usual adotada pelas empresas em geral.

A mudança, caracterizada pela criação de condições para pensar o negócio em sua complexidade e, simultaneamente, considerar propósitos, externalidades e retornos, implicava em ruptura e reinvenção. Se por um lado, isso exigia o rompimento com a lógica estabelecida na administração da empresa e ao longo dos últimos anos, de outro, o esforço resgatava, em muitos aspectos, os valores históricos que tinham orientado a Mercur desde a sua fundação. Evidentemente, o contexto era outro e, portanto, não representava uma volta ao passado,

mas uma releitura de propósitos e valores existentes em seu DNA e renascidos no presente.

A Mercur voltava-se definitivamente para as pessoas e para questões do interesse mais amplo da sociedade, identificando-se com a complexidade da vida cotidiana e se propondo a participar de tudo isso, na medida do que lhe cabia como organização privada e dentro de suas Competências Essenciais. Inicialmente, não se sabia bem como fazê-lo, mas depois se percebeu que jamais se saberia, por conta da dinâmica natural dos acontecimentos. O econômico deveria se subordinar à construção de produtos, aos serviços e aos relacionamentos que surgissem das interações com as pessoas, ou seja, subordinar-se a tudo que fosse importante para elas e que não aumentasse os passivos sociais e ambientais. A atuação empresarial almejava substituir a perspectiva de produto pela perspectiva de atender às necessidades humanas, a custos compatíveis para pessoas, para a sociedade e dentro dos limites impostos pelo ambiente natural. Tratava-se de olhar as necessidades humanas, sob o prisma da carga humanosocioambiental necessária para atendê-las e justificá-las.

Todo esse novo direcionamento tornou difícil a comunicação da empresa com os seus públicos e causou certa confusão interna, decorrente desse modo de pensar diferenciado. No entanto, quanto mais se avançava e se compreendia o que estava envolvido, esse ‘pensar diferenciado’ emergia como algo cada vez mais inusitado. Gradativamente a mudança avançava e velhos caminhos e soluções eram deixados de lado. A mudança no eixo das conversas com clientes, fornecedores, usuários e com o próprio público interno encontrou a todos despreparados. Ainda havia um longo caminho a ser percorrido, que seria gradualmente subsidiado pela introdução de novas referências no conhe-

cimento circulante dentro da empresa, até que houvesse espaço para conversar sobre propósitos, relevâncias e minimização de impactos no entorno. Para muitos, a lógica dos relacionamentos era absolutamente essa, de modo que muitas vezes as conversas iniciais soaram falsas e muitos colaboradores estiveram a ponto de desistir de realizá-las.

Sem a ajuda do marketing, se tornava muito difícil expressar o empenho e os cuidados que a Mercur dedicava aos seus produtos, de modo que tivessem significado para pessoas, ajudando-as de alguma forma. Ao marketing competia simplificar tudo, ao rotular simplesmente um produto da empresa como *green*, deixando ao usuário o sentimento de fazer uma compra responsável. Explicar o que se fazia na empresa e seu significado requeria muitas palavras e, como se sabe, não há espaço para isso nos tempos atuais. Como se poderia, então, oferecer transparência aos usuários sobre propósitos e produtos Mercur com poucas imagens e palavras? Essa era uma inovação que precisava ser criada no âmbito da comunicação e a Mercur a considerou como uma tarefa a ser empreendida, relacionando-se com diferentes públicos. A ideia era criar uma comunicação junto com as pessoas para esclarecê-las sobre os produtos que elas usavam.

Toda a dedicação exigida pela mudança que reorientava a organização de cima a baixo para essa nova postura diante de suas atividades e do mercado, mobilizava e abalava o cotidiano das pessoas na empresa. Como já se previa, algum tipo de resistência seria natural, mas era preciso insistir em romper a rotina estabelecida, em apoiar o desenvolvimento de um olhar crítico sobre o que era feito diariamente na empresa e envolver cada uma das pessoas que ali trabalhava. No dia a dia, as pessoas viam suas abordagens e estratégias de ação questionadas e acabaram por criar um sentimento de que nada do que

faziam era certo. Foi difícil acolher esse sentimento e mostrar que não seria assim tão simples ajustar as lógicas usuais aos Direcionamentos, sem flexibilizar esses mesmos Direcionamentos. Era possível flexibilizar estratégias, pois nem sempre as coisas ocorrem como pensamos, porém, não se deveria flexibilizar princípios. Era preciso aprender sobre o novo, trabalhando com o novo, mas sem o auxílio de modelos. Operar a partir de uma tela em branco.

Ao incorporar os novos Direcionadores no plano estratégico de negócios, a Mercur passou a conviver com uma complexidade na gestão que não havia experimentado antes. Foram tempos difíceis para as pessoas, pois estavam acostumadas a trabalhar de outro modo, sob outro modelo mental e com focos de atenção bem mais restritos. O volume de atividades do dia a dia passou a ser a maior justificativa para que as pessoas não pudessem se dedicar, pois tinham muitas dúvidas quanto a se daria certo. Para elas, dar certo significava a melhoria dos indicadores de negócio da empresa. Não se pensava em sustentabilidade como uma demanda da humanidade que deveria influenciar e transformar a maneira de se fazer negócios, mas como uma forma de gestão que deveria aumentar o *bottom-line* econômico-financeiro ou não se justificaria, de modo algum. Uma inversão e uma falta de entendimento, portanto, em relação ao propósito do que estava sendo feito. Muitas pessoas se viram enredadas por esse aparente dilema e muito *coaching* foi e continua sendo necessário. A dificuldade de conectar sustentabilidade ao estado do mundo e aos interesses de negócio era quase intransponível e exigiu muito esforço de todos.

Com o tempo, os avanços foram diminuindo e o volume de trabalho do dia a dia continuava sendo a maior justificativa para a len-

tidão na execução das linhas de ação estabelecidas. Foi uma época em que Jorge se sentiu muito sozinho, em grande parte porque as coisas se arrumavam mais pela aparência do que pela essência. Pouco a pouco, os discursos se alinhavam e várias ações eram empreendidas. Contudo, parecia algo arrumado de um certo jeito, mas que não significava uma mudança realizada ou algo que passara a ser diferente na essência da empresa. O mecanismo em curso era uma atuação do marketing e não o exercício sincero de um papel social devido. A ação parecia ter natureza mecânica. As pessoas não podiam ser responsabilizadas por isso, mas havia uma cultura instalada e muito difícil de desconstruir. Por outro lado, tudo era também muito novo para Jorge e foi preciso muita força de vontade para não sucumbir à resistência que as pessoas manifestavam e os boicotes que ensaiavam. Embora, no discurso, todos se dispusessem a ajudar, Jorge, no entanto, tinha uma forte intuição de que era preciso desconstruir aquele jeito de ser que todos haviam se empenhado muito em estabelecer, sob a sua própria liderança. Ele reconhecia a sua responsabilidade em ter construído uma organização sólida que, no entanto, agora, diante de uma mudança estratégica que estava à frente do seu tempo, mostrava muita dificuldade de se reinventar.

As certezas acumuladas precisavam de tempo e de muita conversa para serem dissolvidas. Agora era outra coisa e era muito difícil explicar o que era. As palavras nunca pareciam adequadas nem suficientes. Em linhas gerais, quem poderia ser contra o que se estava propondo? As pessoas perguntavam muito sobre o que se esperava delas. Queriam fazer coisas, mas não queriam participar como artífices da mudança; queriam que se lhes dissesse o que fazer, mas não queriam pensar coletivamente sobre o que poderia e deveria ser feito.

O oposto do que se espera de uma proposta de sustentabilidade, pois ela estabelece escolhas que se legitimam na ação de coletivos e propõe uma busca permanente pela melhor opção nas circunstâncias. Não há piloto automático em sustentabilidade. As soluções emergem das melhores relações entre espaço, tempo e causalidades.

Sustentabilidade, embora fosse ‘uma palavra’ muito presente no discurso cotidiano, se arrastava sem uma aplicação pragmática e sucumbia sempre aos objetivos de negócio que para todos eram bem mais claros e, além de tudo, rendiam reconhecimento. Jorge decidiu que precisava mudar o jogo ou com o passar do tempo, a transição se mostraria mais difícil. Convencer os diretores a se dedicar à sustentabilidade parecia ser algo que beirava o impossível, pois eles se escondiam por trás de *benchmarks*, do volume de trabalho, da falta de recursos e de objetivos de negócio que precisavam ser alcançados. Ao mesmo tempo, demonstravam estar preocupados com as ameaças aos resultados econômico-financeiros que os novos princípios e a persistência de Jorge poderiam representar. De fato, eles seguiam conduzindo o *business as usual*, tratando sustentabilidade como algo em paralelo. Era uma novidade bem-vinda, desde que não atrapalhasse os negócios nem obrigasse o estabelecimento de outros parâmetros de gestão. A palavra de ordem continuava sendo lucratividade e sustentabilidade podia esperar até que as metas fossem alcançadas e o dinheiro entrasse no caixa. Essa era a lógica: a sustentabilidade seria possível após o interesse econômico-financeiro satisfeito, não antes, condicionando-o.

A dificuldade de incorporar sustentabilidade aos interesses dos negócios, que várias vezes pareceu intransponível, preocupava Jorge. Ele sabia que integrar aspirações da sociedade aos objetivos de negó-

cio da empresa não era uma tarefa simples e, sobretudo, não combinava com as referências de gestão disponíveis. Foram muitas as conversas que ele dedicou ao grupo diretor e ao corpo gerencial, mostrando a importância de algumas mudanças, tanto para a empresa quanto para a sociedade, uma vez que fossem introduzidas no modo de fazer negócios. Mas o entendimento do jeito tradicional de fazer negócios estava muito arraigado e o seu empenho não mostrou avanços significativos. Ele logo entendeu que, além de seu apoio e da sua insistência como representante dos acionistas, seria preciso que as pessoas compreendessem a mudança em curso, lhe atribuíssem valor e se dispusessem a desenvolver conhecimentos compatíveis para realizá-la. A questão é que isso tomava tempo e não havia garantias de que funcionaria a contento, em um cenário de turbulência econômica, ditado pela crise global que veio à tona em 2008.

Previendo que algo mais significativo deveria ser tentado, Jorge foi a São Paulo para uma conversa com AMCE e expôs a sua preocupação; ele não queria que sustentabilidade se tornasse mais um faz de conta, da maneira como ele a percebia sendo abordada, em algumas empresas que atuavam no mercado. Ele tinha muita desconfiança das iniciativas “verdes” e se perguntava sempre se elas estavam a serviço da sociedade ou da valorização das marcas. Não parecia que o serviço à sociedade estivesse acontecendo e, a seu ver, as aspirações presumidas da sociedade permaneciam excluídas. Havia ainda a questão de que sustentabilidade não era um fim para a Mercur, mas um elemento importante a compor a sua identidade de estar a serviço das pessoas, com a menor carga *humanosocioambiental* possível e sem prejudicar o acesso a produtos e serviços. Isso tornava bem complexo o desafio, porque a Mercur precisava

de uma estratégia que trouxesse sustentabilidade ao primeiro plano, porém, sem passar a mensagem de que isso era tudo. O foco deveria estar voltado para a identidade, mas esta não poderia se transformar apenas em uma composição de atributos que a publicidade se encarregaria de passar para o mercado. Jorge queria que a Mercur se relacionasse abertamente com os seus públicos e com eles construísse as melhores soluções possíveis, levando em conta o seguinte: o mundo o mais possível de um jeito bom pra todo o mundo.

A reunião em São Paulo foi decisiva e duas deliberações importantes foram tomadas: a necessidade de uma reorganização da empresa para dar uma melhor sustentação à mudança e a implantação de uma gestão colegiada que favorecesse processos de construção coletiva. Internamente, a Mercur buscava uma aprendizagem de legitimação de sua ação no mundo, aprendizagem essa que seria usada, posteriormente, na construção de soluções complexas, envolvendo diferentes atores, tanto públicos, quanto privados. O objetivo estratégico era o de obter para a companhia o recurso estratégico da legitimação, imprescindível para o fortalecimento de relações de confiança e cooperação.

Os estudos organizacionais que dariam conta dessas decisões foram feitos na AMCE e, pouco tempo depois, apresentados a Jorge, em Santa Cruz do Sul, no decorrer de um final de semana. No todo, a proposta organizacional parecia ser adequada ao que se pretendia, mas os seus impactos junto ao grupo gestor da empresa seriam muito grandes. Durante dois dias, se pensou em como fazer para amenizá-los e introduzi-los, sem que parecessem tão duros; alguns ajustes foram introduzidos na proposta e uma linha de argumentação foi sendo construída, gradativamente.

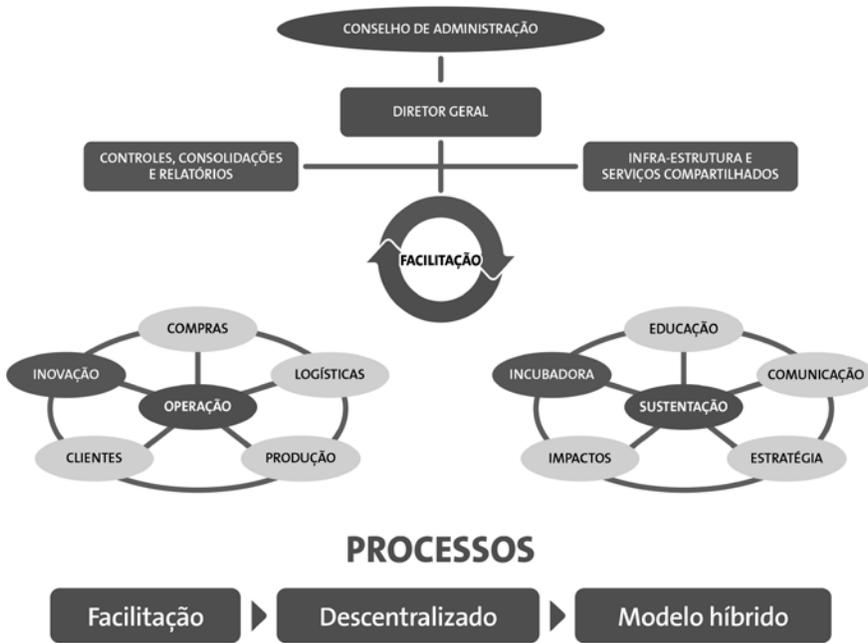
Na manhã da segunda feira, dia 06 de julho de 2009, a nova estrutura organizacional foi apresentada ao corpo diretor, com sua ênfase em colegiados e operando por meio de construções coletivas, com os públicos implicados na ação organizacional. O corpo gestor foi convocado, no próprio dia 6, para uma reunião na manhã do dia seguinte, quando seria apresentada a nova estrutura organizacional. Apesar dos cuidados tomados, a nova proposta de funcionamento da empresa provocou um choque inesperado, por lidar com referenciais não disponíveis na cultura organizacional vigente. Ambas as reuniões foram tensas, apesar dos cuidados tomados e as pessoas pareceram “perder um pouco o norte”. Usando a expressão de um colaborador, elas não sabiam o que deveriam fazer a ‘partir de agora’.

Durante toda a semana, enquanto se completavam os estudos para a primeira formação dos colegiados, procurou-se acolher as dúvidas e as críticas, assim como ouvir as sugestões que não paravam de chegar. Ao longo da semana, foram estabelecidos os Direcionamentos básicos para o corpo diretor, que passava agora a se constituir de um grupo de facilitadores, sem dedicação a um segmento específico e a quem não cabia mais direcionar, mas, sobretudo, ajudar na dinâmica que viesse a se estabelecer nos colegiados e nos escopos de atuação dos diferentes grupos.

Uma nova estrutura para a organização

A reorganização proposta substituía as relações de poder na empresa por estruturas mais horizontais. Um modelo de gestão por colegiados, baseado em construções coletivas, transformou as relações tradicionais de subordinação em relações de parceria e cooperação e incentivou a criação de inovações.

A nova estrutura organizacional, baseada em colegiados, foi também uma forma de consolidar, na prática e de forma bastante objetiva, o novo Compromisso Institucional da empresa. O novo modelo tornou a gestão mais colaborativa, abandonando a hierarquia e montando colegiados que foram inicialmente divididos em: Facilitadores, Clientes, Produção, Inovação, Impactos, Cadeia de Suprimentos e Infraestrutura. Mais tarde, eles se transformariam em um só colegiado.



A estrutura organizacional implantada substituiu as diretorias e departamentos e criou espaço para decisões colegiadas a partir de relações de colaboração

Voltando-se definitivamente para a criação de novas realidades, a Mercur decide deixar de trabalhar por tarefas específicas e passa a atuar de forma mais leve e distribuída, considerando as diversidades e complexidades internas e externas à empresa.

O novo jeito de operar da companhia se integrava com o novo modelo de pensar a estratégia da empresa e considerava o movimento orgânico e mutante das ações e atividades cotidianas, ao invés de priorizar a definição de realidades acabadas. Estruturado por unidades de negócio, o pensamento estratégico que antes se voltava, predominantemente, para indicadores econômico-financeiros, passou a ser realizado sob novas bases de informações compartilhadas que procuravam integrar interesses de negócio com interesses presumidos da sociedade.

Atuando em grupos de trabalho multifuncionais que rompiam as fronteiras dos departamentos e das funções estabelecidas pela antiga estrutura organizacional, os colaboradores começaram a experimentar a nova forma de atuação da empresa, mais diretamente. Além das transformações propostas no modo de operar, havia ainda a necessidade de lidar com a concorrência e as dificuldades da coexistência de dois modelos bastante diferentes de atuação. Seria um longo período de transição que a proposta de uma empresa em construção transformaria em algo permanente e estenderia até os dias atuais.

Os grupos de trabalho atuavam em questões organizacionais específicas e em demandas que ainda precisariam ser equacionadas. Gradualmente, planos de trabalho foram sendo estabelecidos para os colegiados e construídos com os próprios colegiados e seus convidados. Os trabalhos desenvolvidos relacionavam-se a questões ligadas a fornecedores, fretes, materiais, impactos das atividades da empresa, canais de comunicação, mix de produtos, engajamento de clientes e mercado – questões que integravam o cotidiano das pessoas reposicionadas e tendo como referência os Direcionadores da empresa.

Muitas das atividades de cada grupo acabaram auxiliando no desenvolvimento de novas áreas e processos de trabalho.

Foi um período de grande aprendizagem para os colaboradores, mas também de certo caos. Habitados a trabalhar a partir de ordens que recebiam, muitos colaboradores tiveram grande dificuldade para estabelecer seu escopo de responsabilidades e atuar de acordo. Muitas descobertas foram feitas e muitos avanços realizados, como a substituição de insumos visando à diminuição da carga ambiental, o estudo de alternativas com base em referências de desenvolvimento local e a opção por materiais com certificação de origem.

GRUPOS DE TRABALHO E SEUS OBJETIVOS

FORNECEDORES

Promover engajamento e diálogo no sentido de legitimar a inclusão de cláusulas de direitos fiscais, trabalhistas e previdenciários nos contratos de fornecimento

Desenvolver estudo e implementar política que permita ampliar a participação de fornecedores locais e pequenos fornecedores nas compras da empresa

Desenvolver e implementar um programa de desenvolvimento de fornecedores estratégicos com eixo em sustentabilidade

MATERIAIS

Estudar matérias-primas consideradas agressivas ao ser humano e ao meio ambiente

Identificar matérias-primas e insumos substitutos para derivados de petróleo usados nos processos produtivos

Substituir embalagens comuns por embalagens com melhor perfil socioambiental

Estudar a certificação de florestas usadas na geração de energia

Propor o engajamento de fornecedores e outros públicos para aumentar a eficácia e a legitimidade das soluções

Construir e consolidar conhecimentos sobre a cadeia de fornecimento

Implementar o consumo empresarial consciente (consumo de insumos, produtos e serviços com melhor perfil socioambiental)

FRETES

Reduzir custos em fretes

Minimização de emissões e custos decorrentes de deslocamentos

Melhoria das condições de trabalho, saúde e segurança de motoristas e ajudantes

Incentivo ao uso de combustíveis alternativos (aos combustíveis fósseis)

Prevenção da exploração sexual de crianças e adolescentes no contexto da natureza destes serviços

IMPACTOS DAS ATIVIDADES DA EMPRESA

Estabelecer e legitimar indicadores de performance e metas de melhoria anuais associadas à nova política ambiental da empresa

Propor planos de melhorias anuais e monitoramento para consumo de água e energia, minimização contínua e tratamento de efluentes, impactos na biodiversidade, correção e prevenção de emissões (ar), vazamentos e contaminações (água e solo), exposição humana a produtos tóxicos, tratamento de resíduos e disposição responsável

Promover o engajamento de públicos implicados em diagnósticos e ações

Ampliar processos de coleta, armazenagem e uso de água da chuva, ampliação do uso de efluentes tratados

Propor programa de educação ambiental com foco no consumo e na utilização consciente de recursos

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Buscar referência e conhecimentos para ampliar o campo de visão

Mapear conexões entre canais, públicos e demais grupos

Criar projeto educacional

Criar fóruns de discussão

Promover o engajamento de atores da sociedade de modo a construir relevância às ações da Mercur para expressar sua identidade

ENGAJAMENTO DE CLIENTES

Desenvolver política e ampliar canais de comunicação para orientação sobre o uso e descarte de produtos e serviços e disponibilidade de informações sobre consumo consciente

Promover o engajamento de modo a viabilizar a definição de um mix de produtos com melhor perfil socioambiental e formas de comercialização que permitam minimizar os impactos pós-ciclo de vida

Desenvolver condições de negócio para não manter relações comerciais de qualquer natureza com as indústrias do tabaco e armamento

Manter a política ambiental em processo permanente de legitimação, incorporando aperfeiçoamentos decorrentes do diálogo com os públicos implicados

MIX DE PRODUTOS ATUAIS

Identificar não-conformidades atuais em produtos e serviços; estabelecer plano para eliminação dessas não-conformidades ou substituição dos produtos e serviços envolvidos; estabelecer política e processos para a prevenção de ocorrências futuras

Desenvolver conteúdo e estabelecer rodas de diálogo junto ao público interno sobre responsabilidade empresarial sobre produtos e serviços

Desenvolver e implementar projeto consumo consciente empresarial (visando a adoção de critérios socioambientais na seleção de produtos e serviços comprados pela Mercur)

Estabelecer e implementar critérios para decisão de representação e desenvolvimento de produtos e serviços para compor o portfólio da Mercur

SUBSTITUIÇÃO DE MERCADOS

Desenvolver condições para substituir as indústrias de tabaco e armamentos no portfólio de clientes

Avaliar oportunidades de negócio em outros setores a partir dos mesmos produtos e serviços hoje oferecidos naqueles setores

Pensar inovações (produtos, serviços, formas de comercialização, formas de distribuição) que melhorem o potencial dos novos mercados identificados

Novos canais de distribuição aproveitando a logística de outros produtos (revistas, livros, etc.)

Realizações no campo da ecoeficiência

Esse período, em que se passou a exercitar uma nova forma de pensar e agir na empresa, foi fundamental para o desenvolvimento de uma série de iniciativas, visando à melhoria do desempenho e a adequação de práticas e padrões que garantissem maior segurança e respeito ao meio ambiente.

Um dos pontos de partida deste processo foi o mapeamento dos principais impactos que deveriam ser considerados pela gestão de empresa. Isso emergiu tanto dos diagnósticos (organizacional e das instalações da empresa) realizados, quanto de percepções amadurecidas pela nova forma de gestão e pelo posicionamento que vinha sendo construído.

Em 2009, quando houve a virada para o novo modelo de gestão, percebeu-se a importância de quantificar a pegada de carbono da empresa, por meio de um mapeamento das fontes emissoras de gases do

efeito estufa. Este processo gerou o conhecimento necessário para a discussão e a implantação de ações de redução dessa pegada. A partir de então, as emissões passaram a ser acompanhadas por meio de inventários preparados anualmente.

Uma série de ações para redução das emissões foi implementada e gerou resultados expressivos. A comparação do inventário de 2012 com o de 2009, aponta redução de 25% no total de emissões.

Entre outras realizações importantes relacionadas à gestão dos impactos e aumento da ecoeficiência na atuação da empresa estão:

- Compensação anual de 20% da pegada de carbono referente ao ano base (2009), através do plantio de árvores nativas. (Ivorá/RS: 2010, Sinimbu/RS: 2011 e Santa Cruz do Sul/RS: 2012);
- Implantação de recipientes para o recolhimento e descarte de óleo saturado, pilhas, baterias e lâmpadas nas instalações da empresa;
- Colocação de lixeiras para a coleta seletiva em vários pontos da empresa;
- Destinação de diversos resíduos para reciclagem em empresas especializadas;
- Reprocessamento e uso interno dos resíduos de borracha e tecidos gerados no processo;
- Doação dos resíduos recicláveis: papel, papelão e plástico para a cooperativa de catadores do município, como forma de geração de renda. Este material, anteriormente era vendido via Fundação de Proteção Ambiental de SCS – FUPASC;
- Troca de lâmpadas incandescentes por fluorescentes, instalação de sensores de presença, uso de telhas translúcidas no Centro de Distribuição e pavilhão de produção da linha de produtos da

- saúde, visando reduzir o uso de energia elétrica na iluminação;
- Desativação da caldeira a óleo, em virtude das emissões de gases de efeito estufa, provenientes da queima do óleo;
 - Uso do etanol nos veículos da empresa;
 - Uso de modais menos poluentes, alternativos ao transporte rodoviário como: ferroviário e hidroviário;
 - Utilização de táxis em horários específicos para o deslocamento dos colaboradores entre as unidades e incentivo ao uso do transporte coletivo e caronas solidárias;
 - Uso do ônibus como opção para deslocamento ao aeroporto e/ou caronas solidárias com outras empresas do município;
 - Aquisição de kits para atuação em emergências ambientais, como vazamentos e explosões;
 - Criação e capacitação da Brigada de Emergência para atuar em emergências ambientais;
 - Criação de ferramentas de gestão ambiental, como Programa de Controle Ambiental (PCA) e Programa de Gerenciamento de Resíduos (PGR), entre outras;
 - Implementação das Estações de Tratamento de Efluentes – (ETEs), que objetivam tratar efluentes industriais e cloacais gerados;
 - Uso das cintas para substituição do *shrink* nos pallets, reduzindo o uso de material plástico descartável;
 - Aquisição de matérias-primas, insumos e serviços mais próximos da empresa, objetivando o desenvolvimento local e a redução das emissões de gases de efeito estufa no transporte;
 - Compra de energia no mercado livre;
 - Ajuste do tamanho de embalagens máster, com redução do uso

de recursos e aumento da capacidade de armazenagem e movimentação;

- Alteração de parte das embalagens dos produtos da saúde de plástico para papelão, reduzindo o uso de materiais não-renováveis.

Com a implementação da nova estrutura organizacional, a mensagem, em relação à atuação da empresa e sobre o que se pretendia, havia sido posta, desta vez com mais contundência. Contudo, Jorge avaliava, com propriedade, que isso não seria um fator determinante e suficiente para empreender a mudança de rumo. Não havia referências disponíveis sobre como conduzir uma empresa, com base em um mix de interesses de *stakeholders* que se apresentavam como conflitantes, pelo menos na aparência. Também, não havia clareza se seria possível conjugar objetivos de lucro com as aspirações da sociedade, além de uma diminuição radical de impactos *humano-socioambientais* negativos. Assim, os investimentos em educação assumiam grande importância. Uma educação que não fosse apenas funcional, mas que permitisse avaliações mais complexas de cenário. Cada vez mais, se fazia necessário intervir no conhecimento circulante.

As bases dessa intervenção seriam delineadas no Plano Estratégico de Educação, desenvolvido algum tempo depois e detalhado mais à frente. A partir da experiência acumulada com os educacionais, discutiram-se os principais conteúdos relacionados à intenção estratégica da empresa. O principal mérito desses educacionais foi a adoção de uma metodologia que trabalhava os diferentes conteúdos, tendo em conta as histórias de vida das pessoas; uma metodologia inspirada na proposta teórica de Paulo Freire. Nesses educacionais,

valorizava-se que as pessoas lidassem com os conteúdos introduzidos, levando-se em conta as suas vivências pessoais e respeitando-se suas crenças e seus valores. Por conta disso, o diálogo se tornou a metodologia por excelência e não era necessário chegar a conclusões fechadas, mas revelar possibilidades que mereciam ser examinadas. O dissenso, mais do que o consenso, era estimulado; a construção coletiva de conhecimento era mais importante do que o ensino de padrões. Esses educacionais tinham também a propriedade de se adaptar a qualquer ambiente organizacional e ao perfil dos diferentes grupos. Nada era fechado, mas trabalhado à medida que se avançava no diálogo, em torno dos conteúdos propostos.

Em pouco tempo, foi ficando cada vez mais claro como era preciso – e urgente – substituir o conhecimento disponível, concentrado no limite dos aspectos econômicos e introduzir conhecimentos relacionados a fazer negócios levando em consideração seus impactos em pessoas, na sociedade e no ambiente físico. No longo prazo, a ideia era diminuir ao máximo as externalidades, internalizando as que não pudessem ser erradicadas. Nessa direção deveriam ser canalizados os esforços em torno de inovações e delas sairiam as principais mudanças a serem efetuadas em produtos, serviços, modelos de negócio, estratégias e formas de atuação. É muito difícil compreender isso, quando o modelo tradicional é projetar o máximo de retorno sobre o investimento e prevenir custos. Até aquele momento as exigências legais eram o limite a ser observado e tudo o que fosse além desse limite comprometeria o lucro e exporia ainda mais a empresa às ameaças do mercado.

Educacional de sustentabilidade: exercícios coletivos para a mudança

Desenvolvido e implementado entre abril de 2009 e novembro de 2010, o educacional envolveu encontros com as lideranças da empresa à época, oficinas com grupos mais amplos de colaboradores e uma série de mais de 15 materiais eletrônicos, com conteúdo para reflexão e interação entre os colaboradores, tratando de diferentes temas relacionados à mudança pela qual a empresa estava passando: Compromisso Institucional e Princípios de Negócio, Competências Essenciais, Área Estratégica de Atuação (Bem-estar).

As oficinas com as lideranças, que ocorreram em três ocasiões, com periodicidade quase trimestral a partir de abril de 2009, tiveram como temas centrais: 1) Sustentabilidade – a construção de novas realidades, considerando os aspectos fundamentais de sustentabilidade; 2) Relações de Poder e Estruturas Organizacionais – a

mudança que estava sendo empreendida pela Mercur e suas consequências e exigências, do ponto de vista das relações de poder, da estrutura organizacional e das estruturas para a cooperação na empresa; e 3) Evolução, Avaliação e Posicionamentos – a evolução da mudança, com o acompanhamento e avaliação do processo de mudança da empresa, com a construção dos posicionamentos e referências demandados, ao longo desse processo.

As oficinas foram importantes no aporte de referências sobre o papel das lideranças ao longo de todo o processo de mudança da empresa e para construção de uma nova forma de lidar com o trabalho e com as responsabilidades na empresa. No entanto, não despertaram interesse diferenciado nas pessoas.

Periodicamente, para reforçar o conteúdo que estava sendo disponibilizado por toda a empresa, foram realizados encontros com todos os colaboradores. Esses encontros aprofundavam o diálogo sobre os motivadores e as consequências de todas as mudanças que estavam sendo realizadas.

Alinhado ao modelo de educação em construção, elemento central à nova estratégia de atuação, as ações ligadas ao educacional tinham como base a possibilidade de propiciar a construção de conhecimento a partir das referências e das histórias de vida de cada pessoa envolvida. A ideia por trás do conjunto de iniciativas implementadas era reequilibrar uma aprendizagem voltada ao ‘fazer’ com uma aprendizagem direcionada ao ‘pensar’, incluindo conteúdos que fossem de fato relevantes para as pessoas e gerando, assim, construções significativas para as novas pretensões da empresa.

Aos poucos, foram surgindo novas dinâmicas organizacionais que se diferenciavam do jeito tradicional de atuar, em meio a um

ambiente em que todos estavam aprendendo a dar os primeiros passos. As dificuldades, porém, ainda eram muitas e investimentos em educação foram considerados essenciais diante das pretensões de reinvenção da empresa.

Direcionamentos Estratégicos Mercur: novos rumos organizacionais

Para viabilizar mais referências para a atuação da empresa nesse novo contexto, foi elaborado um conjunto de Direcionamentos que estabelecia metas e objetivos mensuráveis. Essas metas e objetivos deveriam integrar-se às demais referências de gestão da empresa. Tratava-se de mais um passo para tornar tangíveis as visões de futuro e nortear a atuação das pessoas no cotidiano, em temas relacionados ao uso de insumos não-renováveis, emissões de carbono, diminuição de importações, geração de emprego e renda, gestão da remuneração e do desempenho na organização.

O conjunto de Direcionamentos Estratégicos é periodicamente revisto e atualizado, acompanhando a dinâmica de amadurecimento de cada um dos assuntos a eles relacionados e o desenvolvimento desses aspectos, nas operações da empresa.

Direcionamentos Estratégicos Mercur

Os Direcionamentos Estratégicos inspiram o dia-a-dia do trabalho na empresa e estabelecem as premissas para a atuação e para as tomadas de decisão.

INSUMOS NÃO-RENOVÁVEIS	EMPRESA CARBONO NEUTRO	IMPORTAÇÕES
Priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa	Ser empresa carbono neutro até dezembro 2014, com limite de emissões de 3.145 TCO ₂ EQ (ano base 2009)	Importações de novos itens somente com uma função relacionada ao bem-estar, desde que esgotadas as possibilidades de produção no mercado nacional
OCUPAÇÃO E RENDA	TESTES COM ORGANISMOS VIVOS	LOGÍSTICA REVERSA
Novos modelos de negócio construídos de modo a maximizar a ocupação e renda, promovendo o desenvolvimento local	A Mercur não terá – até 2014 – nenhum produto em seu portfólio que exija testes com organismos vivos, em qualquer etapa do processo produtivo	Criar política e premissas de logística reversa até dez/13 e possíveis indicadores
ESPAÇO DE APRENDIZAGEM E PLANO DE EDUCAÇÃO		
Desenvolver pessoas em relacionamentos, através de espaços de aprendizagem		

A implementação dos Direcionamentos Estratégicos, em maio de 2013, causou alguns desconfortos nos colaboradores que, a partir deste momento definitivamente, precisariam rever seus processos de trabalho. Tanto para os gestores internos, como para os externos, as dificuldades eram conseguir transformar as metas em um novo jeito de atuar e levar em conta todas essas complexidades.

“A maior dificuldade foi em relação ao impacto que esses Direcionamentos geraram no resultado do faturamento da empresa. Isso se deu em função da dificuldade de compreender o que estava acontecendo, por parte dos clientes, por causa do nível de conscientização que estávamos trazendo à tona, envolvendo esses assuntos. Tudo isso gerou muitos boatos, muitas conversas que resultaram em uma postura estranha dos clientes, em relação a nós. Foi um choque muito grande para o mercado, tanto para a nossa base quanto para os concorrentes. Acabamos perdendo alguns colegas representantes nesta transição, o que nos trouxe desconfortos. Contudo, a caminhada nos mostrou que tudo era transitório. Hoje, anos depois, foram todos compreendendo os motivos que nos levaram a tomar estas decisões todas” – depoimento de Niara Coelho, gestora comercial de São Paulo, na época.

Internamente, outras dificuldades também requeriam enfrentamento.

“A minha maior dificuldade estava ligada à meta de matérias-primas renováveis, que influenciam diretamente no meu trabalho. Estamos buscando, incessantemente, por alternativas de fontes menos agressivas, mas lidamos com uma realidade de matérias-primas ainda muito ligadas (em) a uma matriz energética já constituída e com esforços em torno de materiais já desenvolvidos. Pesquisadores se dedicam muito, mas ainda vemos que essa dedicação acontece visando melhorar aquilo que já temos e não buscando algo totalmente novo.

Quando demandamos algo totalmente novo, o processo é bem lento. Na maioria das vezes, não há dedicação anterior a isso, portanto, se começa do zero. Assim, ao longo do tempo, fomos nos dando conta de que era inviável eliminar completamente o uso de matérias-primas não renováveis, considerando a velocidade que inicialmente havíamos nos proposto. Muitas vezes, víamos a possibilidade de melhorar, mas não de mudar radicalmente o que vínhamos fazendo. Nós nos mantínhamos na busca, porque a impossibilidade de mudarmos definitivamente algum composto, não poderia nos paralisar” – diz Paulo Boufler, do colegiado de desenvolvimento de produtos.

Com a necessidade de encontrar novas respostas e soluções, muita experiência foi adquirida, juntamente com um processo de constantes descobertas:

“Nesse tempo todo de interações, foi possível perceber a rapidez com que esse processo tem evoluído. Todas essas vivências trazem diversos exemplos motivadores que impulsionam novos desafios e fazem você acreditar que é possível. Nesse contexto, aprendemos que não existem verdades absolutas, todos os temas são plausíveis e precisam de discussão para que possam, efetivamente, evoluir. Abriremos nossas cabeças através desses espaços de diálogo, evoluímos e encontramos novos caminhos”, continua Paulo Boufler.

Na prática, o processo de implementação dos Direcionamentos Estratégicos se deu por meio do trabalho nos projetos estratégicos. A matéria-prima crítica que permitia avaliar a evolução da mudança era gerada nesses projetos e eles representavam oportunidades para que praticassem novas formas de atuação, baseadas nos Direcionadores.

Como oportunidades para criação de aprendizagens para o novo modelo de organização que se estabelecia, os projetos estratégicos

incubados internamente, foram sendo fortalecidos gradativamente, na estrutura da organização e com a designação de pessoas integralmente dedicadas a cada um deles.

Mais uma vez, foi necessário se adequar a um novo jeito de trabalhar:

“Fui convidada a atuar no projeto mundo digital e, inicialmente, foi muito difícil me desconectar daquilo que, para mim, era certo, para me conectar com algo que parecia incerto. Estava acostumada a atuar com entregas, prazos e certezas e, nesse período, não havia certezas, apenas um mundo a ser explorado e sem muitas diretrizes. Era difícil ver as pessoas ao redor, focadas e trabalhando com suas entregas, enquanto eu tinha que tirar tempo para leituras e pesquisas na internet, o que poderia parecer que eu não estava fazendo nada. Ao mesmo tempo, foi uma oportunidade de conhecer assuntos diferentes e entender o comportamento digital na educação e o bom uso desse mundo para a comunicação. Vejo que algumas descobertas foram importantes, principalmente no que diz respeito à forma como funcionam os relacionamentos e o comportamento das pessoas, no âmbito do digital”, afirma Karin Kulpa, do colegiado de desenvolvimento de produtos.

Entre os projetos estratégicos estavam combinações de produtos, serviços e/ou engajamentos capazes de estabelecer uma nova relevância e oferecer maior valor agregado para a empresa e seus públicos, cujos principais objetivos eram a diminuição de emissões de gases de efeito estufa, a substituição de insumos e materiais provenientes de fontes não-renováveis, o estabelecimento de cadeias sustentáveis, o desenvolvimento de negócios com maior relevância social, a promoção do desenvolvimento sustentável local, a realização de parcerias com adesão aos Direcionadores e a entrada em mercados futuros.

PROJETOS ESTRATÉGICOS E SEUS OBJETIVOS

TECNOLOGIAS MAIS LIMPAS

Desenvolver inovações em processos ou alternativas de insumos e materiais que proporcionem melhorias socioambientais na produção

ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM:

MERCUR EXPERIENCE

Construir um modelo educacional convergente com o novo propósito de operação da empresa

BORRACHA NATURAL

Resgatar um passivo e contribuir para o bem-estar das comunidades extrativistas, reafirmando a identidade Mercur

INCUBADORA

Promover e apoiar o desenvolvimento de inovações

MELHORES CONDIÇÕES DE ACESSIBILIDADE DAS PESSOAS

Promover a ampliação do acesso aos produtos Mercur e a bens de primeira necessidade

NACIONALIZAÇÃO DE PRODUTOS

Promover a gradual substituição das importações da empresa com vista à promoção do desenvolvimento local e à minimização das emissões de gases do efeito estufa

MUNDO DIGITAL

Buscar oportunidades de desenvolvimento de inovações, produtos, serviços e engajamentos nos campos da educação e da saúde através do mundo digital

ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE (ECA)

Disseminar e promover o ECA na sociedade

Mais mudanças: estreitando e ajustando o foco no novo posicionamento

A Mercur, desde a sua fundação, sempre considerou os negócios internacionais em sua estratégia de atuação. Tanto nas importações de máquinas, equipamentos, matérias-primas e tecnologia, como nas exportações de diversos produtos.

Através das leituras de alguns cenários, nos encontros anuais de planejamento estratégico e com a ajuda, na época, de consultores associados à Fundação Dom Cabral, a Mercur resolve que o seu crescimento passaria pela expansão dos seus negócios para outros países, a partir do ano 2000. A concentração da produção, entenda-se a ocupação das máquinas e das pessoas, envolvendo uma comercialização de aproximadamente 70%, acontecia predominantemente durante o período da safra do material escolar no Brasil.

O risco dessa concentração na produção e, ao mesmo tempo, o surgimento das oportunidades de expansão com as exportações para outros mercados, em períodos opostos à “safra” do ‘Volta às Aulas’ no Brasil, gerariam uma alternativa melhor para incrementar a escala de produção, ocupação e produtividade. Estes foram fatores determinantes na tomada de decisão que levaram a Mercur a concluir que precisaria investir forte na globalização da sua marca.

Desencadeou-se, então, um processo de estudo quanto à atratividade de mercados. A América do Norte e a Europa, com sazonalidades opostas, foram as apostas estratégicas para o incremento das exportações. Para dar foco a esta decisão foi criada a Unidade de Negócio Internacional (UNI), que expandiu sua área de atuação em vários países, através da formação de uma equipe própria de vendas, representação e distribuidores. A participação dessa unidade em feiras internacionais e regionais, assim como em programas de viagens de relacionamento intensivos, passou a ter maior atenção na carteira de investimentos da Mercur.

A necessidade de aproveitar a “onda” da economia mundial de buscar produtos competitivos na Ásia, fez com que a Mercur, através da Unidade de Negócios Internacionais, viesse a investir em duas novas frentes: estabelecer uma subsidiária nos Estados Unidos, e atuar no *global sourcing*, na Ásia, desenvolvendo seus próprios fornecedores para sua subsidiária no exterior e para o Brasil.

Em um curto espaço de tempo, a Mercur conseguiu pulverizar suas exportações, permitindo uma exposição geográfica mais ampla de sua marca, em aproximadamente 27 países. A rede de relacionamentos e as vivências no mercado externo, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, permitiram *know-how* suficiente para expandir suas linhas de produtos de educação e saúde, através das importações.

Com apoio logístico e controle de qualidade especializado, envolvendo equipes locais ou com a contratação de um colaborador exclusivo da Mercur na China, o crescimento das importações culminou com um aumento de aproximadamente 40%, na participação dos produtos importados e nas vendas totais da Mercur.

Já em 2009, a Mercur entendeu que o modelo de crescimento, pautado pelas exportações, importações e a própria atuação no exterior, precisava ser repensado. Impulsionada por seus novos Direcionadores e Direcionamentos Estratégicos e levando em conta os desafios deles decorrentes, a empresa compreende que isso envolveria a redução da pegada de carbono, a redução das importações e a valorização dos negócios locais, além de outros fatores. Internamente, Jorge lidera essa reflexão que, no princípio, tem pouca ressonância. Aos poucos, os questionamentos da pertinência da manutenção dos negócios no exterior, à luz de Direcionadores e Direcionamentos foram mostrando um quadro que não se conseguiria sustentar, dadas as contradições. Mais uma vez, Jorge mostrava que as mudanças na empresa não seriam apenas de superfície.

Ao decidir concentrar seus esforços e investimentos no Brasil, a Mercur fecha a subsidiária em Miami e passa a reduzir, significativamente, suas importações. A manutenção da subsidiária no exterior afrontaria os princípios assumidos pela organização nessa nova fase, além de exigir ainda mais investimentos com margens sacrificadas.

Hoje em dia, as exportações dos produtos Mercur para aproximadamente 27 países foram reduzidas, especialmente os negócios com marcas de terceiros e com margens sacrificadas, concentrando-se nos países do seu entorno mais próximo, como o Uruguai, a Argentina e o Paraguai.

Pouco a pouco, mais decisões foram mostrando que o caminho delineado seria reafirmado e se refletiria em todas as ações da empresa, a partir dos Direcionadores e Direcionamentos Estratégicos.

Uma delas foi a implantação de restrições de fornecimento para mercados relacionados à indústria de tabaco e de armamentos, por exemplo. Com isso, a empresa deixava de produzir lucrativas esteiras que, até então, vendia à indústria de beneficiamento de fumo da região. Outros mercados também foram contemplados nesta decisão:

MERCADOS COM RESTRIÇÕES

- Indústrias de tabaco
- Indústrias de armamento
- Jogos de azar
- Indústrias de agrotóxicos
- Indústrias cujas cadeias impõem maus-tratos a animais
- Indústrias de bebidas alcoólicas

Além disso, em uma decisão que dividiu internamente as opiniões, 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, sobretudo porque esse tipo de produto estimula um tipo de consumo por impulso e um consumismo que não se alinhavam com o posicionamento da empresa. Não havia, também, a demonstração de um desejo de contribuir para melhorar a educação de crianças e jovens.

Educação: o eixo da mudança

A empresa insistia em uma nova forma de atuação, centrada em pessoas e não em coisas; centrada em significados [bem-estar] e consequências [capacidade de ajuda], não em produtos, ou seja, o sentido de bem-estar das pessoas e a capacidade de ajudá-las em seus próprios contextos definiriam a criação de produtos. A lógica econômica não vinha em primeiro lugar, mas decorreria de uma estratégia que colocaria a empresa a serviço das pessoas. Jorge procurava antecipar o futuro e construir um sentido de relevância social, o que exigia uma mudança de modelo mental. No entanto, a energia e o impulso para a transformação do modelo mental vigente não se manifestavam. Em outras palavras, faltava a compreensão de um mundo ampliado, que ia bem além dos produtos, do *market share* e do faturamento; faltava um tipo de conhecimento na empresa que,

como já foi dito, não estava disponível. Seria preciso amadurecer, isto é, dar tempo para que as medidas tomadas fossem surtindo efeitos cumulativos e ajudassem a construir um caminho de ruptura com o modo tradicional de pensar e de fazer negócios.

Mas, onde buscar a coragem para colocar essa ruptura em movimento? Como arriscar quando não se conhecia precedentes confiáveis? Como fazer a releitura das velhas crenças e dos velhos números e começar a dar vida a uma cultura que não se compusesse apenas de entregas, mas também de comprometimento com consequências? Como fazer com que as pessoas se comprometessem com o que faziam, assumindo as responsabilidades decorrentes e ficando diante da vida que se experimenta todos os dias?

Não era algo messiânico que estava em marcha, mas um processo de valorização das pessoas, de entendimento dos limites orgânicos do ambiente natural em relação ao tempo e de respeito às aspirações presumidas da sociedade. Atuar com pessoas jamais foi algo romântico, mas algo devido e inadiável. Como seria possível fazer coisas com as pessoas sem que essas pessoas se envolvessem diretamente no quê, no como e nas consequências mais diretas?

Essa transformação da empresa e dos negócios trouxe muitas implicações para o dia a dia da empresa, uma vez que jamais se teve a certeza de que seria possível ou de que poderia parecer algo puramente retórico. Apesar dos esforços tomados para preveni-la, ela causou certo sofrimento. É comum que mudanças aconteçam apenas na superfície, exceto em certos programas de melhoria da qualidade de processos e produtos; e quando o conhecimento circulante é voltado apenas para os interesses do empreendimento, essa superficialidade se torna evidente.

Quando se questiona o que se vê de maneira superficial, surgem os incômodos, e, num mundo de entregas rápidas e gratificações instantâneas, incômodos não são bem-vindos. Na verdade, eles costumam atrapalhar o que se sabe fazer e diluem o foco que deveria ser direcionado ao ganho, em situações normais.

Com o tempo, o jeito como as mudanças foram sendo introduzidas estimulou transformações na lógica da atuação das pessoas – colaboradores – que trabalhavam com a Mercur. Elas foram percebendo que o jeito como eram tratadas, era o jeito com que a Mercur se propunha a tratar todos os seus públicos. Assim, novas relações foram sendo construídas e muitas ganharam novos significados. Era preciso tempo para que cada público se reconhecesse na nova perspectiva de atuação da empresa e pudesse fazer escolhas em relação à sua própria atuação. Tudo era muito novo, desconhecido e sem precedentes; não havia receitas nem *benchmarks*. Até os objetivos, que antes e muitas vezes eram norteados pelos méritos conquistados, na estrutura tradicional de chefia e subordinação, agora deviam ser reestabelecidos sob a nova lógica da cooperação. Antigos autoritarismos e pedidos de permissão para agir seriam abandonados. Nessa dinâmica, velhos conflitos surgiram como parte da história das relações na empresa e precisaram ser enfrentados. Nesse enfrentamento, foi de grande ajuda a facilitação do Instituto Pichon-Rivière, de Porto Alegre/RS.

UMA EXPERIÊNCIA COM GRUPOS OPERATIVOS

Visando aprofundar o movimento de construção de uma estrutura organizacional cada vez mais capaz de acolher relações colaborativas e ampla participação (não ritualizada) das pessoas – e visando prevenir conflitos e desgastes naturais em iniciativas dessa natureza, a Mercur recorreu a uma assessoria com o referencial da técnica de grupos operativos, da Psicologia Social de Enrique Pichon-Rivière.

O Instituto de Psicologia Social Pichon-Rivière, de Porto Alegre/RS, começou a trabalhar com os colegiados da Mercur em 14 de abril de 2012, facilitando reuniões quinzenais, com duração de três horas. O objetivo principal, dos quais outros derivavam, era ajudar no acolhimento das diferenças entre as pessoas e criar condições operativas baseadas em relacionamentos.

Nas reuniões realizadas eram propostos exercícios e dinâmicas, com apoio de materiais teóricos e vídeos. O processo foi marcado por muita colaboração, envolvimento, desacordos e mal-entendidos, próprios de uma vivência em grupo e ajudou muito na desconstrução das relações de trabalho que ainda se mantinham hierarquizadas e no fortalecimento do esforço para a construção de uma gestão colegiada.

O trabalho com o instituto Pichon-Rivière continuava sendo realizado em 2015.

Baseada em colegiados, a nova estrutura organizacional foi também uma forma de consolidar e dar visibilidade, na prática e de forma bastante objetiva, ao Compromisso Institucional da companhia de juntar pessoas e organizações, em torno da construção de soluções sustentáveis possíveis e nas circunstâncias vigentes. Nesse sentido, o engajamento das pessoas nos projetos estratégicos teve também um papel relevante, pois buscava-se integrar a ideia da mudança com a prática cotidiana. A Mercur criou as condições básicas para isso, ao estimular ambientes de diálogo e criar oportunidades para que as pessoas se aproximassem e passassem a atuar juntas, produzindo o mais coletivamente possível seus resultados.

Ainda na proposta do trabalho coletivo, havia uma intenção estratégica: a de fazer conviver as diferenças, abrindo espaço para a inovação e o acolhimento de públicos externos, com os quais se pretendia construir produtos e serviços de maior relevância, nos planos do indivíduo e da sociedade. Foram incontáveis as reuniões realizadas para que as pessoas pudessem compartilhar suas dúvidas, anseios e desejos de realizações e era nessas reuniões que a mudança gradativamente tomava corpo.

O que estava em jogo não se prestava a comando e controle, mas à experimentação e à aprendizagem conjunta. O ritmo lento da mudança era ainda mais lento fora de Santa Cruz do Sul, uma vez que as pessoas estavam menos expostas a todo o debate que estava acontecendo e ao enfrentamento das dificuldades de operar, a partir dos pressupostos contidos nos Direcionadores. Os mais apressados viam muita demora em tudo e viviam querendo diminuir o tempo de trabalho conjunto, substituindo-o por Direcionamentos mais objetivos. O foco mantido em antigos resultados, muitas vezes impedia

que percebessem avanços significativos que vinham sendo feitos e, em grande medida, esses avanços se deram por conta dos processos de produção coletiva.

A transição da mudança de foco nas coisas para o foco nas pessoas, orientada pelos novos Direcionadores e Direcionamentos, não deixou de ser também motivo de certa aflição. E diante do fato de que era preciso ser radical, muitos se perguntavam: “mas o que é ser radical? É se empenhar em erradicar insumos não-renováveis da produção? Se é isso, então não é isso mesmo que deve ser feito?”

Entretanto, na falta de recursos para uma melhor avaliação, ser radical significava olhar para as outras empresas, observar as suas práticas e se auto avaliar a partir disso. A dificuldade sempre foi a de não conseguir pensar a sustentabilidade como algo de natureza pública e que vem antes dos interesses econômicos públicos e/ou privados. Pensar sustentabilidade como uma inovação que não necessariamente se vende, era o que havia de mais radical em toda essa mudança.

Por outro lado, não era comum o estímulo para que as pessoas pensassem; elas deveriam fazer e entregar, continuamente. O mundo delas havia sido arrumado dessa forma e a educação formal e todo o sistema de recompensas fortaleciam essa conduta. No entanto, o novo jeito que a Mercur estava empenhada em implantar exigia pensar, fazer escolhas, assumir riscos proporcionais e faltava potência para isso, internamente. As resistências mais comuns foram e, em alguns casos, ainda continuam sendo, a falta de conhecimento e o discernimento do significado dessa mudança, não somente para a organização, mas para a sociedade.

Gradualmente, muitos colaboradores foram se dando conta de que os Princípios de Negócio da Mercur exigiam certos cuidados e muita atenção. Fazer conexões se tornou inevitável como parte de participar, com pessoas e organizações, da construção de iniciativas legítimas. E conexões puxam conexões e criam consequências sempre mais amplas do que as imaginadas inicialmente. O encontro das diferenças era inevitável e seria preciso que a Mercur estivesse em paz com a sua identidade, de modo que pudesse se relacionar com liberdade.

Foi um período longo de gestação e desenvolvimento cuidadoso das bases que sustentariam a sua atuação, a partir de seus Direcionadores e Direcionamentos. Entre 2009 e 2012, os esforços de sustentação se concentraram internamente. Quase nada se falava fora da Mercur e nem se fez alardes ao mercado, para ventilar a sua nova proposta. Não havia o que alardear, estava tudo em construção e, além do mais, era tudo muito diferente do jeito com que se costumava tocar a vida. Não havia resultados a compartilhar; havia caminhos, mas como estávamos acostumados a ver resultados, a conversa costumava ficar difícil, a partir de certo ponto. De todo o modo, sempre houve a intenção de que as mudanças pudessem ser percebidas pelos públicos da empresa, pouco a pouco e de forma natural, como iniciativas autênticas e que não fossem confundidas com meras iniciativas de um marketing de superfície.

A partir de meados de 2011, as iniciativas de educação da empresa ganharam um norteador estratégico específico. Estava claro que pouco seria feito em relação às pretensões da empresa sem investimentos em educação. O Plano Estratégico de Educação da Mercur passou, então, a reunir as referências essenciais para o desenvolvimento de

iniciativas de educação na empresa. Este documento formalizou o posicionamento de que a educação na Mercur se daria, principalmente, por meio de Espaços de Aprendizagem, indicando os princípios que deveriam orientar a criação desses espaços.

PRINCÍPIOS DOS ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM (PLANO ESTRATÉGICO DE EDUCAÇÃO MERCUR)

Promover uma educação que valoriza a vida, introduzindo novos sentidos na ação cotidiana.

Assumir a interdisciplinaridade e a linguagem contemporânea.

Privilegiar relações em movimento.

Problematizar em busca de ampliar a visão de mundo. Poucas certezas, muitas dúvidas que geram o diálogo, disparadores de reflexões.

Valorizar a arte e a crítica construtiva como meios por excelência de evolução social.

Propor a construção coletiva como metodologia de fundo para a ação profissional.

Potencializar a aplicação de valores humanos às situações cotidianas.

Entre os objetivos do Plano de Educação estavam a criação de situações de aprendizagem e o estímulo ao diálogo em torno das seguintes questões: 1) a vida na sociedade contemporânea; 2) a proposta

do valor do Bem-estar na companhia – incluindo questões técnicas, ambientais e sociais relacionadas ao trabalho na Mercur; e 3) o fortalecimento do sentido de autonomia e cidadania, de modo a orientar a construção coletiva de novas possibilidades para o trabalho e ampliar as condições de empregabilidade.

No mesmo documento, foram definidas três linhas que passariam a organizar as ações de educação na empresa: a constituição do contemporâneo; Bem-estar e o trabalho na Mercur; e autonomia, cidadania e produção coletiva.

LINHAS EDUCACIONAIS: PLANO ESTRATÉGICO DE EDUCAÇÃO MERCUR

A CONSTITUIÇÃO DO CONTEMPORÂNEO

Grupos de diálogos criados a partir de disparadores temáticos

Sala de cinema

Acesso a eventos culturais fora da área de conforto das pessoas

BEM-ESTAR E TRABALHO NA MERCUR

Grupos de estudo

Fóruns internos e públicos

Reuniões multifuncionais de direcionamento e análise crítica

Oficinas e seminários construídos com base nos Direcionadores,

Direcionamentos e Posicionamento Institucional

Roda de Chimarrão e Roda Viva

Processo de integração de novos colaboradores, clientes e fornecedores

Processos de educação não presenciais

AUTONOMIA, CIDADANIA E PRODUÇÃO COLETIVA

Grupos de diálogos criados a partir de situações que possibilitem olhar para as práticas da Mercur nas perspectivas da autonomia do indivíduo, dos direitos humanos e do trabalho coletivo

Construções coletivas periódicas

Uma empresa a ser construída com as comunidades: a estratégia de longo prazo da Mercur

A visão estratégica sobre a atuação da empresa caminhava rumo ao novo, numa estreita relação com a estratégia que vinha sendo definida, no campo da educação. O Projeto Estratégico de Educação, de onde emergiu a proposta da criação dos Espaços de Aprendizagem, se fortalecia continuamente, mergulhado no mesmo contexto em que foi criado. Internamente, também ganhava força uma proposta que orientava a atuação da empresa, de modo que estivesse estritamente voltada às demandas locais e ao engajamento com as comunidades de cada uma das localidades, onde a empresa se fizesse presente.

Em 2012, Mercur e AMCE construíram juntas uma estratégia que ficou conhecida como **Mercur Local**. Por intermédio dessa es-

tratégia, a companhia visualizava um futuro organizacional constituído por cápsulas de operação descentralizadas, flexíveis, organizacionalmente leves, relevantes, com múltiplas operações, com gestão local e em diferentes regiões, de modo a gerar ocupação e renda. Segundo essa proposta estratégica, produtos e serviços seriam cada vez mais locais e desenvolvidos com competências locais, utilizando insumos locais, precificados segundo capacidades de pagamento locais e servindo a localidades de uma determinada região. A direção estratégica previa, assim, uma Mercur construída a partir do relacionamento da companhia com as comunidades. A proposta tirava o foco da operação da empresa na oferta de novos produtos, para a construção de relacionamentos que gerassem valor na localidade. Cada cápsula de operação sendo capaz de gerar produtos, serviços e engajamentos relevantes e de alto valor agregado para os públicos envolvidos, especialmente para àqueles da base da pirâmide social, que enfrentam maiores restrições, no acesso aos bens e serviços disponíveis na sociedade.

Nesse contexto, a atuação da empresa se daria por meio de articulações, engajamentos e construções de novas possibilidades de atuação. Essas possibilidades de atuação estariam alinhadas aos Direcionadores, para criar simplicidade e inovação e para produzir, articular, comercializar e distribuir em múltiplos formatos. O modelo se voltaria à oferta de soluções articuladas com o entorno e com as comunidades e envolvendo o Bem-estar.

Pessoas com deficiência e o envolvimento com a diversidade

Já influenciada por essa visão orientada à atuação local, a Mercur passou a desenvolver um trabalho de aproximação com diferentes públicos, envolvendo a avaliação e o desenvolvimento de novas possibilidades, em todas as suas áreas de competência. Uma das primeiras ações foi um encontro para educadores convidados, realizado em conjunto com o Instituto Paulo Freire e a AMCE, em São Paulo. Buscava-se, junto a esses educadores, conhecer as questões tidas como mais sensíveis no campo da educação e que pudessem ser relacionadas às práticas das indústrias no mesmo setor que a Mercur. De certo modo, a empresa buscava a crítica de sua atuação e, ao mesmo tempo, conhecer em que medida poderia contribuir para os propósitos da educação. Questões muito relevantes surgiram nesse encontro e foram posteriormente pesquisadas, ampliadas e sistema-

tizadas, gerando um conjunto de iniciativas que a Mercur se propôs a examinar.

Entre as questões relevantes que emergiram desse encontro uma, em especial, acabou ganhando força: como ajudar na aprendizagem de pessoas com deficiência, notadamente crianças e jovens?

Ela funcionou como um fio de meada para que a Mercur se aproximasse de instituições, escolas, empresas, professores, alunos e famílias que convivem e compartilham o cotidiano com pessoas com deficiência. Um dos meios escolhidos pela empresa para aproximar o cotidiano industrial da lógica da educação, foi a contratação de uma pedagoga e de uma terapeuta ocupacional. O objetivo principal era inspirar os processos de trabalho, com base nos conhecimentos teóricos e práticos das profissionais.

Foram muitas rodas de conversas, encontros, observações e vivências para reunir referências, na empresa, sobre as necessidades de pessoas com deficiência e dos que estão à sua volta. Em um desses encontros se aproxima da Mercur a Estúdio Nômade, na figura de seus sócios Daniel Caminha e Aron Krause Litvin. A Nômade, que se identificou com o posicionamento da Mercur e que se intitula como um coletivo criativo, estabelece na sua proposta a busca de auxiliar organizações a estabelecerem uma relação de transformação com a sociedade, facilitando a geração de negócios sociais, através da inovação social.

A afinação entre as duas empresas se deu após alguns diálogos, que se propunham a encontrar meios de facilitar a criação colaborativa de produtos e serviços e uma comunicação que objetivasse o relacionamento. “O que mais nos motivou a buscar uma aproximação foi a possibilidade de contribuir com a prática em uma empresa

que não estava começando do zero, mas sim, se propunha a mudar caminhando e com vários processos considerados sólidos”, diz Daniel Caminha.

E uma das primeiras proposições da Nômade, combinada com as intenções da Mercur, ocorreu no primeiro semestre de 2013, em Santa Cruz do Sul, quando a empresa convidou diversos atores da comunidade, diretamente conectados com o tema diversidade, acessibilidade e inclusão, para que, em três encontros, pudessem conviver e discutir sobre as questões implicadas em seu cotidiano. Os três encontros sobre o tema, denominados de ‘Diversidade na Rua’, propuseram aos seus participantes um registro e um meio de manifestação, através da arte.

A ideia desses encontros, além de fortalecer a possibilidade de constituição de uma rede de colaboração, foi de se colocar à serviço da sociedade e a possibilidade de uma vivência antropológica, por parte das pessoas da empresa. Para isso, a empresa buscou a assessoria de antropólogas, confiando o preparo de um grupo de colaboradores para uma observação participativa, durante os debates do ‘Diversidade na Rua’.

Para gerar uma pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas com as famílias, com as pessoas e com os profissionais participantes na rede que, naquele momento, já começava a se fortalecer. Essa pesquisa trouxe subsídios para a descoberta de comportamentos desse público, assim como suas reais necessidades e auxiliou na tomada de decisões por prioridades, não só para o projeto, como também para o papel da Mercur, no processo de desenvolvimento de soluções.

Desse estudo e das inúmeras conversas com escolas, ao longo do tempo, foi se configurando uma *Caixa de Possibilidades*, que



“Diversidade” foi o tema de três encontros que auxiliaram a empresa a repensar seu papel, enquanto indústria, no ambiente da Educação

reunia produtos pensados para atender não apenas às solicitações diretas, mas também para facilitar a experiência da aprendizagem, no cotidiano das pessoas com deficiência. E sempre levando em conta o desenvolvimento de produtos que pudessem ser utilizados por todas as pessoas, independente de alguma diferença.

A acessibilidade passa a ser um desafio na comercialização desses itens e até mesmo, na proposta das suas embalagens. Nesse sentido, a empresa opta por encurtar caminhos até a pessoa que necessita do produto e passa a estabelecer uma relação, também comercial, diretamente com as pessoas da rede de relacionamento, em encontros presenciais e também em um canal de comércio eletrônico.

Nesse trajeto, o foco não foi direcionado para o fator econômico, mas sim para as pessoas com deficiência e para os aspectos relacionados à diversidade, acessibilidade e inclusão. Embora os pressupostos econômicos estivessem presentes, a Mercur queria disponibilizar soluções que ajudassem essas pessoas em seu cotidiano, mas queria, sobretudo, levar alegria ao dia a dia delas, assumindo a sua proposta de valor voltada ao Bem-estar. Ao longo de todo o estudo, esse foi o desafio que acompanhou a todos os envolvidos.

Outros instrumentos de suporte e sustentação da mudança

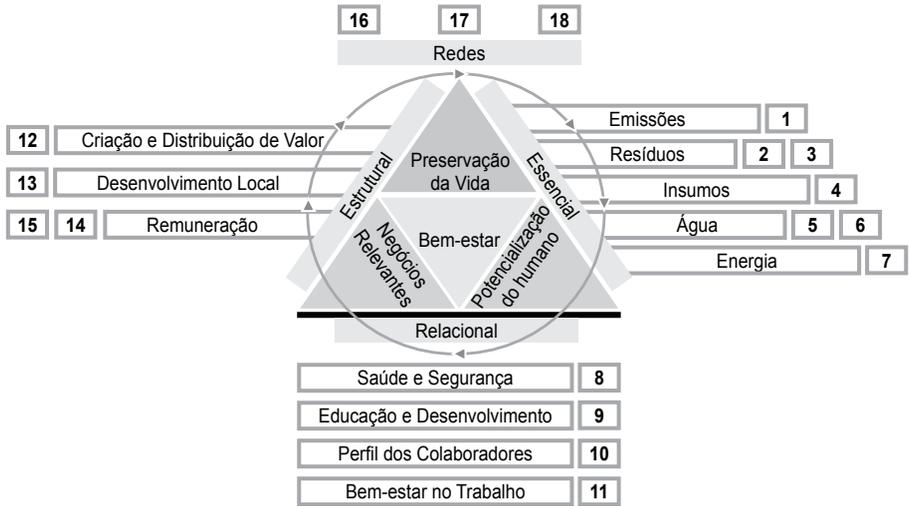
Paralelamente, a empresa se esforçou para criar referências inovadoras que suprissem a sua necessidade de novos modelos educacionais e seu desejo de atuação local. Desse modo, passou a investir esforços no desenvolvimento de ferramentas que dessem conta de dialogar com os novos Direcionadores, de forma prática e na gestão das atividades diárias da organização.

Nesse contexto, foram desenvolvidos uma série de instrumentos, entre os quais se destacaram: 1) um conjunto de indicadores para acompanhamento do desempenho da empresa, em diferentes aspectos relacionados aos Direcionadores; 2) um programa de avaliação por competências, também já alinhado à essas novas diretrizes de atuação da empresa; e 3) 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.

Indicadores Mercur: desempenho e alinhamento aos Direcionadores Estratégicos

Os Indicadores Mercur foram desenvolvidos com auxílio da AMCE em meados de 2010, para aplicação e monitoramento a partir do período subsequente. Eles formam um conjunto de referências que expressam a evolução da empresa na implementação de seus Direcionadores e Direcionamentos Estratégicos e no tratamento de questões presumidamente do interesse da sociedade.

O conjunto de indicadores contempla questões relacionadas ao uso de recursos e materiais, às emissões e geração de resíduos, às condições de trabalho – incluindo saúde e segurança, educação e desenvolvimento, remuneração e bem-estar no trabalho – além da criação e distribuição de valores da empresa para diferentes públicos, do apoio ao esforço para o desenvolvimento local e da formação de redes de ampliação dos relacionamentos com seus vários públicos.



18 Temas com 32 Indicadores

Censo de colaboradores: oportunidade de autoconhecimento

O censo foi desenvolvido e realizado entre 2010 e 2011. A iniciativa teve como objetivo subsidiar ainda mais a reflexão da empresa sobre suas práticas de gestão, gerando informações atualizadas e relevantes sobre o perfil das pessoas que trabalhavam na empresa e suas famílias.

O censo reuniu informações de cada colaborador para analisá-las em conjunto, com o cuidado de não invadir ou expor a privacidade de cada um. A pesquisa incluiu características pessoais tais como, gênero, cor/raça, naturalidade e estado civil, dados funcionais – área de atuação na empresa e salário – além de outras questões, envolvendo a forma de deslocamento para o trabalho, a formação, o nível de escolaridade, as características do domicílio e os dados sobre a família e seus dependentes.

Os dados coletados foram analisados e geraram um perfil sobre o grupo de pessoas que compõe a Mercur, cujo objetivo era o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

Comunicação Estratégica

O Projeto Comunicação

A nova realidade que ia amadurecendo e ganhando corpo na empresa indicava a necessidade de um novo viés para a comunicação. Não só a comunicação institucional e dos produtos, mas até mesmo o jeito da empresa se posicionar no mercado e se relacionar com outros agentes teriam de ser repensados, considerando os novos Direcionadores.

Em abril de 2010 formou-se um grupo de pessoas, dentre eles os Facilitadores e AMCE, voltado a pensar essa nova comunicação de forma estratégica. Constituído como um novo projeto na estrutura que havia sido definida, a intenção era que esse grupo ajudasse a construir uma comunicação com base nos princípios da sustentabilidade, se apoiando nos interesses da sociedade e oferecendo a transparência necessária, para que as pessoas pudessem fazer suas escolhas.

Em um primeiro momento e tendo como base os Princípios de Negócio da empresa, se estabeleceu um Plano de Comunicação,

considerando diferentes elementos de comunicação. O intuito era permitir o diálogo com as pessoas e estabelecer um processo que comunicasse a partir de atitudes.

Esse primeiro Plano de Comunicação propunha uma atitude dialógica, posicionada pelos Direcionadores e construída por meio de engajamento e da construção coletiva com diferentes indivíduos, agentes sociais e públicos de relacionamento da empresa.

Aos poucos, com o amadurecimento do Projeto Comunicação e o desenvolvimento do grupo de pessoas que o formavam, notou-se que seria necessário construir um Posicionamento Institucional que aglutinasse e objetivasse esse jeito que se pretendia imprimir à comunicação da empresa. Esse Posicionamento serviria para orientar a comunicação no dia a dia, pois, dos encontros e discussões no âmbito do Projeto Comunicação, emergiu a percepção de que a comunicação da empresa acontece nos diferentes momentos do cotidiano, nas diversas interações dos colaboradores e em todos os contatos com os diferentes públicos.

Esse Posicionamento Institucional Mercur, nascido em 2010, em função de uma atividade educacional, teve um forte impacto sobre a cultura da empresa. A iniciativa impulsionava o despertar da autonomia de todos os indivíduos e do sentimento de corresponsabilidade com a comunicação da empresa.

De uma proposta inicial criada pela AMCE, surgem várias versões que foram evoluindo, a partir de vários encontros e reflexões até que se chegasse a uma apresentação final. Esta apresentação foi compartilhada em 2011, num encontro que reuniu todos os colaboradores da empresa.

O posicionamento objetivou o foco nas pessoas e revelou a espontaneidade das referências centrais que criam o relacionamento da Mercur com seus públicos, não apenas no que se refere à publicidade e à propaganda da empresa. Nesse mesmo sentido, reforçou os elementos essenciais da marca.

Marca Mercur: articula clássico e contemporâneo, simples e complexo; articula opostos e simultaneidades; por ser fluida, mostra continuidade, evolução, movimento, vir-a-ser; emerge e se legitima onde há gente em busca de se expressar, por meio de seus relacionamentos.

POSICIONAMENTO

Sensível a você. Sensível ao tempo. Sensível ao mundo.

Em evolução

Simple. Humana. Sensível. Solidária.

Responsável

Bem-estar

Fóruns de Educação e Bem-estar

Desde a concepção do Projeto Comunicação, se idealizava a criação de um ambiente para livre discussão e interação sobre o Bem-estar, nas diferentes perspectivas do tema. Porém, inculcando a proposta de valor da empresa.

Ao longo do ano de 2010, junto ao amadurecimento do Posicionamento Institucional, se estruturava a necessidade de espaços de aprendizagem, para que os colaboradores pudessem viver experiências em torno destes conceitos. Em 2011, um trabalho junto ao Instituto Paulo Freire despertou inúmeros questionamentos sobre a forma de atuação e fomentou a ideia de planejar, também, um fórum sobre a Educação.

Em junho de 2011, as conexões com o trabalho em curso com o Instituto Paulo Freire e a relevância da educação, no contexto do Posicionamento Institucional e das transformações da Mercur, im-



***Os encontros,
com mediação
da filósofa
Márcia Tiburi,
contaram com
a participação
de quase 500
pessoas entre
colaboradores,
fornecedores,
educadores e
instituições da
comunidade local***



pulsionaram a realização de dois fóruns, com a mediação da filósofa Márcia Tiburi.

Chamados de Fórum de Educação e Fórum de Bem-estar, os eventos foram concebidos como encontros abertos ao público, para diálogos e reflexões exploratórias sobre os temas que inspiraram a definição dos nomes desses encontros. A intenção foi propiciar reflexões conjuntas sobre os temas abordados, permitindo que os participantes experimentassem lidar com as principais questões de Educação e Bem-estar, presentes na vida contemporânea. Por meio de diálogos, a ideia era ampliar a reflexão a partir de um questionamento central: quando estamos falando de Educação ou Bem-estar, falamos do que?

Não se pretendia chegar a “algo concreto”, senão a um “entendimento afetivo” sobre Educação, capaz de permear o cotidiano das pessoas, no trabalho e fora dele. A metodologia definida visava criar uma grande construção conjunta desse entendimento, de modo que os fóruns pudessem representar o encontro das dúvidas de todos com os saberes de todos, sem respostas prontas.

Os encontros aconteceram nos dias 9 e 10 de junho de 2011. O Fórum de Educação contou com a participação de 192 pessoas, entre colaboradores Mercur, fornecedores e educadores da cidade. O Fórum de Bem-estar recebeu 232 convidados, contando com a participação de colaboradores Mercur e, também, de outras entidades e instituições da comunidade.

Grupo de agências

Para pensar em conjunto uma Unidade de Comunicação para a Mercur, com base na essência da empresa e no Posicionamento Institucional construído, a partir da atuação do Projeto Comunicação, estruturou-se um grupo com a participação de agências e suas diferentes expertises. O grupo foi se modificando ao longo do tempo: a proposta de trabalho reflexivo, continuado e colaborativo destoava do usual das agências, em termos de processos de trabalho no mercado. Participaram neste grupo agências de design, assessoria de imprensa, profissionais autônomos e comunicação B2B, são eles: Tátil, Verdi, D-Sign, LVBA, Guilherme Neves, Sarau, Gaia Creative e CUB.

Em um primeiro momento, alguns questionamentos foram endereçados ao grupo de profissionais para fomentar as discussões e compreender os problemas que precisavam ser trabalhados:

- Como podemos ter uma Unidade de Comunicação na Mercur, construída a partir de uma diversidade de elementos e tendo diferentes agentes trabalhando juntos?
- Como se pode trabalhar a proposta de valor da Mercur [Bem-estar] quando esse termo tem sido banalizado no mercado e na sociedade?
- Como se pode criar consistência entre a conduta das pessoas que atuam em nome da Mercur e o que é comunicado ao mercado e à sociedade?
- Como infiltrar a identidade da marca em todas as comunicações da empresa, independente de conteúdo? Como se faz isso sem recorrer ao auto-elogio?
- Como se pode instrumentalizar pessoas para o consumo consciente, nos segmentos de atuação da empresa?
- Como se pode trabalhar com o usuário, de modo a desenvolver soluções que facilitem a sua vida e nos seus termos?

A partir do trabalho colaborativo do grupo, surgiram diferentes possibilidades, que até hoje auxiliam na comunicação cotidiana da empresa e na materialização de peças para o mercado.

O grupo de agências trabalhou em 2012 com encontros presenciais e virtuais. O potencial dessa estratégia foi experimentado por meio de um Plano de Comunicação desenvolvido pelo grupo.

Plano de comunicação – **DESCOBERTA** (construção do grupo)

A Descoberta e sua conexão com Educação.

Quando você descobre algo, existe um protagonismo. Não é educação no sentido de que há alguém lhe educando nem é a transferência de um conceito de uma pessoa para a outra, mas sim a construção da própria pessoa. É preciso criar condições para a descoberta.

Descoberta no processo de emancipação: despertar, agir, transformar.

Fluir junto, do jeito que as coisas são e do jeito que a Mercur é.

Criar contexto favorável/SIGNIFICANTE para estabelecer diálogos.

Não falar sobre a empresa, mas sobre o que ela é “apaixonada”.



Com base no Plano de Comunicação, o grupo trabalhou em um exercício prático, relacionado à borracha preta, produto em fase final de desenvolvimento na empresa à época. O produto havia sido concebido no esforço de substituição de matérias-primas não-renováveis no processo de fabricação da borracha de apagar; logo, as circunstâncias que envolviam seu processo de construção oportunizariam a realização de conversas significativas com diferentes públicos.

Todas as ações desenvolvidas nesse contexto alinharam-se a algumas premissas que visavam garantir a conexão com o plano definido. As ações e toda a comunicação teriam que ser construídas com as pessoas, envolvendo-as e dando espaço para que elas se sentissem parte no processo de desenvolvimento da comunicação.

COMUNICAÇÃO DA BORRACHA PRETA (POSTERIORMENTE DENOMINADA BORRACHA LADO B)

Premissas:

- Construída com as pessoas.
- Sentir-se parte do desenvolvimento da comunicação.
- Descrever a vida não é viver. Experimentar é viver.

Públicos a serem trabalhados nesta comunicação:

- Colaboradores internos
- Ambientalistas
- Colaboradores externos e clientes
- Escolas

***Públicos
vivenciaram e
construíram as
bases para a
comunicação da
borracha Lado B***



Para cada um dos públicos desenvolveu-se abordagens diferenciadas e ações direcionadas ao que se pretendia gerar nesses diferentes momentos.

Junto ao público interno da empresa, a descoberta funcionou como pano de fundo da ação realizada. Foi proposta uma divisão em grupos, em estações que representavam diferentes “personagens” e seus pontos de vista sobre a questão da borracha. O foco não era lançar um produto, mas vivenciar uma experiência de comunicação.

As pessoas, refletindo sobre a atividade que realizaram e fazendo uma comunicação, por meio do compartilhamento das construções de que participaram, ou seja, da sua própria experiência. Toda a dinâmica foi estruturada para que pudessem viver uma experiência de comunicação e participar da construção de um conceito, que teve como pano de fundo um produto – a borracha preta. Ao longo da dinâmica, perguntas eram lançadas para facilitar a interação das pessoas e para construir uma comunicação, tendo como pretexto um produto adequado à realidade delas.

- Qual a minha importância para o mundo hoje (enquanto borracha de apagar)?
- O que seria do mundo se eu não existisse (enquanto borracha de apagar)?
- Porque precisamos de mais uma borracha de apagar?
- Como essa borracha poderia chegar até as pessoas?
- Como a borracha preta pode contribuir para *o mundo de um jeito bom pra todo o mundo*?
- Desafio: como comunicar para os nossos colegas sobre a borracha preta de apagar?

Para o público de ambientalistas, realizou-se uma série de encontros, facilitados pela AMCE, com uma pauta voltada ao teste, à avaliação de impactos e sugestão de melhorias para o produto. As conversas aconteceram no sentido de questionar: 1) a impressão inicial sobre o produto; 2) recomendações de como a empresa poderia avançar em relação à melhoria do perfil humanosocioambiental do produto; e 3) as sugestões quanto a matérias-primas que poderiam ser experimentadas, de modo a levar a uma redução no uso de insumos não-renováveis na sua produção.

Para os colaboradores externos e clientes, a borracha funcionou como um pretexto para a reunião de todos. Criou-se um espaço para o diálogo, sem que o produto “povoasse os pensamentos” das pessoas, enquanto refletiam. As respostas às atividades propostas caminhavam para o campo das mudanças pessoais, um repensar das próprias práticas, a partir da reflexão sobre si mesmo e de como seria viver num *mundo de um jeito bom pra todo o mundo*.

Aproximação no mundo digital

Enquanto a experiência do Posicionamento Institucional evoluía, gradualmente, no dia a dia da organização, pautando a relação entre as pessoas e a busca por uma comunicação que gerasse diálogo e relacionamento, o grupo de pessoas do Projeto Comunicação planejava compreender os meios digitais e construir uma experiência colaborativa que iniciasse no meio *off-line* e pudesse se fortalecer pelo meio *online*.

A empresa inicia desenhando os públicos internos e externos que utilizam os meios digitais como ferramenta de trabalho e aqueles que interagem por outros interesses específicos. Começa então, o processo de diálogo direto com cada público, acolhendo suas percepções e necessidades para a composição de um quadro, com as funcionalidades que ajudassem as pessoas em seus processos de trabalho.

Houve inúmeros diálogos internos, com clientes, fornecedores e atores da comunidade de Santa Cruz do Sul e contatos dos Fóruns de Educação e Bem-estar, até que se chegasse à definição de possibilidades para um portal eletrônico que pudesse externalizar os conceitos e valores da empresa. Tendo esta definição, novamente os públicos ouvidos anteriormente foram consultados para a validação e legitimação das referências desenhadas.

O processo de desenvolvimento do portal digital Mercur se iniciou com a parceria de uma empresa gaúcha, chamada CUB. A escolha pelo fornecedor se deu através da combinação dos propósitos e da possibilidade de construção de uma ferramenta em constante evolução e mudanças, de acordo com as interações e necessidades dos públicos que se relacionam com a empresa. Essa flexibilidade encontrada na CUB e não muito comum nos fornecedores de *websites* e tecnologias, foi fator decisório para a escolha da parceria.

O Portal Mercur abriga diferentes recursos que foram elencados pelos públicos e sua concepção fortalece a necessidade de não tornar os processos rígidos, mas adaptáveis à necessidade do momento, por isso, uma ferramenta que evolui, conforme os conteúdos buscados e o interesse das pessoas.

Outro aspecto amplamente discutido na empresa foi sua presença nas mídias sociais. A Mercur tardou propositalmente sua entrada nesses canais, pois se permitiu avaliar se era este o meio adequado de ampliar suas possibilidades de estar junto das pessoas, de forma que a sua adesão não representasse a permanência em um “canal da moda”.

Amadurecendo progressivamente sua percepção sobre as diferentes oportunidades de expressão e diálogo viabilizadas por estes

canais, em 2014, os meios digitais definidos como o próprio Portal Mercur, Facebook, Twitter e YouTube, tinham como premissa essencial dialogar e estar atento às pessoas.

Ao mesmo tempo em que novos caminhos de acesso direto a uma organização a serviço das pessoas foram se construindo, essa aproximação ampliava a capacidade comunicacional com os usuários e com o processo de aprendizagem através das interações.

Por meio dos canais digitais, ressignificou-se a possibilidade de dialogar e estar atento às pessoas, principalmente as de fora da Mercur.

No dia a dia, nas relações da empresa com diferentes pessoas, grupos e organizações, procura-se dar oportunidade para que novas possibilidades possam emergir e ser exploradas. As atividades tendem a se tornar mais interessantes e pertinentes quando as diferentes pessoas envolvidas podem participar deste processo.

Conclusão e continuidade

O fato de estarmos concluindo este texto quer dizer apenas que estamos finalizando a narrativa de um caminho percorrido até então.

Ao assumir o compromisso de estar atenta às pessoas e ao ambiente que a circunda, a Mercur optou por permanecer constantemente em obras, portanto, as pessoas envolvidas com a transformação da empresa permanecem mobilizadas e já compreenderam que construir relevância é tarefa criativa e cotidiana.

São muitas as oportunidades que surgem quando se está operando em fluxos que permitem infinitas combinações de possibilidades. É uma gestão da abundância, não da escassez, que culminou na escolha de alguns caminhos compartilhados nestas páginas, além de tantos outros desdobramentos importantes que implicam no desenvolvimento de uma das Competências Essenciais que nos propusemos a perseguir: o desenvolvimento de relacionamentos.

Ao realizar este compartilhamento a Mercur propõe o diálogo aberto, de modo que os conteúdos e os contextos que o compreendem estejam em permanente evolução.

Como mencionado desde o princípio, as apreciações críticas e contribuições a este livro, cuja história permanece em construção, são muito bem-vindas!

Os seguintes canais podem ser usados para acessar a Mercur, acompanhar sua evolução e iniciar um diálogo:

www.mercur.com.br

www.diversidadenarua.cc

Facebook.com/mercuroficial

Twitter.com/mercuroficial

Youtube.com/mercursa

Glossário

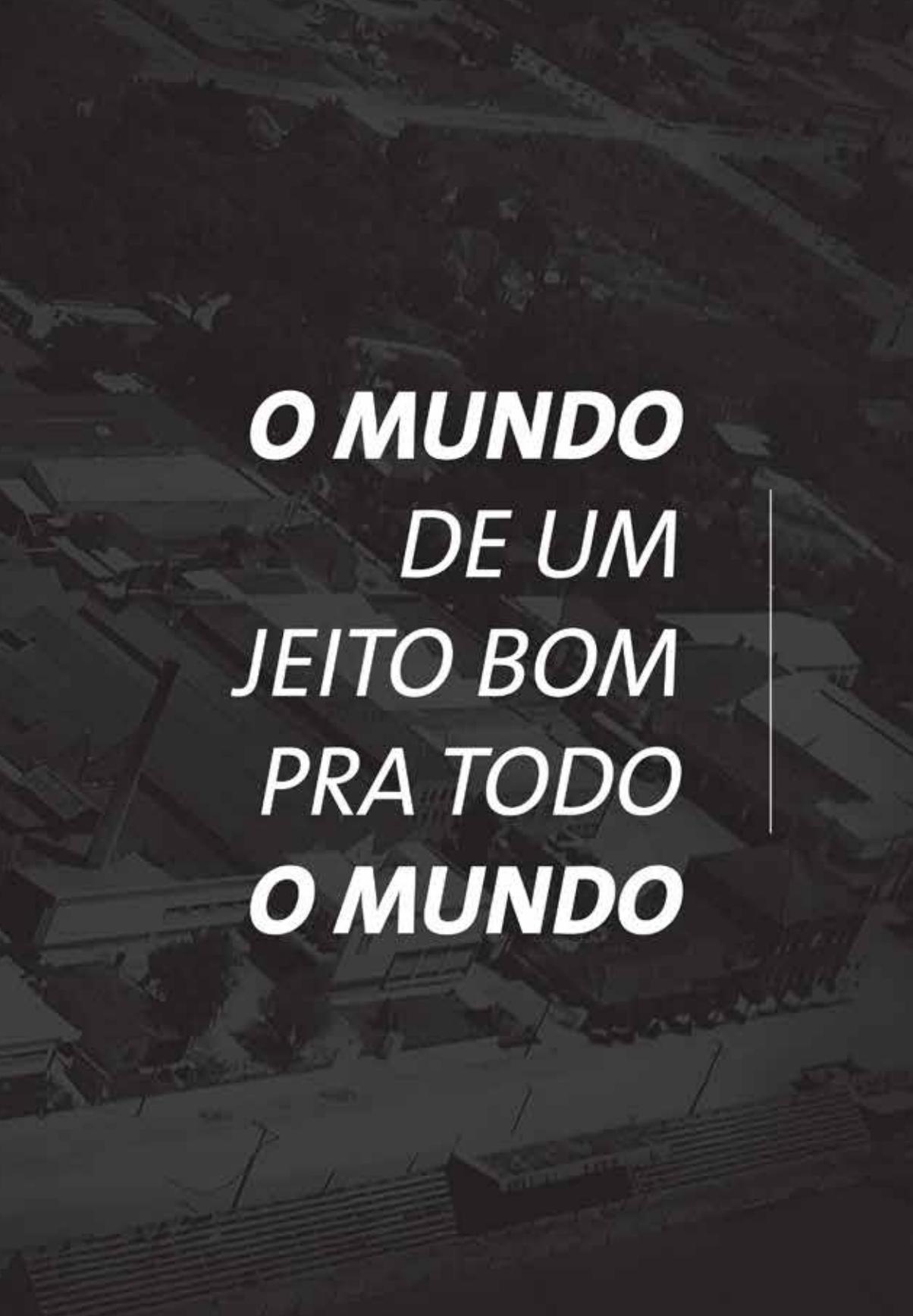
- **“A posteriori”**: é uma expressão em latim, usada para fazer referência ao que é estabelecido e dito em razão da experiência.
- **“A priori”**: é uma expressão em latim, usada para fazer referência a um princípio anterior à experiência.
- **Assessment**: conjunto de levantamentos / mapeamentos para fins de análise e parecer ou encaminhamento de práticas
- **Benchmark**: aferimento, comparação. Um nível de referência ou padrão referencial aceito como base para comparação de práticas. Um benchmarking não se presta simplesmente à transposição de práticas – porque há aspectos culturais que muitas vezes não permitem essa transposição.
- **Bottom-line**: a linha final nas contas de uma organização, que indica o lucro ou perda total obtidos em um determinado período. Pode significar também o resultado que deve ser olhado em determinado momento.
- **“Business as usual”**: expressão utilizada para representar um contexto em que os negócios permanecem “como sempre”. Aponta que se trata de “mais do mesmo”.
- **Case**: uma situação particular, um exemplo construído / estruturado didaticamente com finalidade educacional.
- **Coaching**: atividade de orientação, cujo intuito é a orientação de pessoas por um profissional que visa desenvolver e aprimorar determinado conjunto de competências

- **Core Business:** o negócio principal da empresa, a sua área de foco mais importante.
- **Core Competences:** as principais habilidades para desempenhar determinada atividade ou conjunto de atividades
- **Expertise:** um alto nível de conhecimento ou habilidade.
- **Global Sourcing:** ampliação de acesso ao mercado que permite aquisições, compras (de produtos ou serviços) realizadas em qualquer local do mundo, destinadas a suprir as operações de uma organização.
- **Green:** algo que carrega no seu desenvolvimento uma preocupação em relação a múltiplos impactos ambientais. Um termo que sempre requer detalhamento.
- **Insights:** uma compreensão clara, profunda e às vezes súbita de um problema ou situação complicada ou desafiadora.
- **Know-how:** conjunto de conhecimentos práticos e habilidades. O *know how* jamais pode prescindir de considerações éticas.
- **Market Share:** quota de participação no mercado, que determinada empresa possui na sua área de atuação ou no segmento de qualquer produto.
- **Merchandising:** conjunto de técnicas destinadas a melhorar a exposição ou tornar produtos e práticas conhecidos por seus potenciais consumidores.
- **“Modus operandi”:** é uma expressão em latim que significa “modo de operação”, ou seja, a forma com um indivíduo ou uma organização desenvolve suas atividades ou opera.
- **Off-line:** não conectado à internet.
- **Online:** virtual. Mídia que necessita de suporte de internet para sua concretização.
- **Performance:** atuação, desempenho. Performance também tem a ver com uma estética de realização do trabalho, aceita como padrão ou como diferencial.
- **Query:** uma solução virtual para extrair informações específicas de uma grande quantidade de informações em um banco de dados.
- **Shrink:** embalagem termo-encolhível amplamente utilizada para unir e compactar um conjunto de produtos, principalmente quando apresentam formato irregular, como: colas, brinquedos, ferramentas, refrigerantes, etc.
- **Stakeholders:** parte interessada ou interveniente. Pessoas e grupos que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados de uma organização.
- **Stationery:** itens utilizados na atividade de escrita como: papel, canetas, lápis, envelopes, etc.



(51) 3081.0801

Este livro foi composto nas fontes Times New Roman e Arial. Impresso em papel Pólen 90g, em Dezembro de 2017



***O MUNDO
DE UM
JEITO BOM
PRA TODO
O MUNDO***

Este trabalho foi concebido e realizado a partir de uma firme intenção dos acionistas de preservar valores humanos nos negócios da empresa e alinhá-la por um conjunto de responsabilidades pertinentes aos tempos atuais.

Boa leitura



MERCUR 
Desde 1924