

Universidade Aberta – UAb
Doutoramento em Sustentabilidade Social e Desenvolvimento – DSSD

Unidade Curricular: Seminários de Aprofundamento Teórico I – SAT I
Tópico 5 – Ética Para a Sustentabilidade

Considerações éticas no âmbito da governança empresarial da Mercur S.A: Um estudo de caso

Semana 2: Grupo Aldo Leopold

*Elis Ossmane, Leon Maximiliano Rodrigues, Humberto Madruga Ataíde,
Mirian Benair Semedo, Mônica Gomes*

Professora

Dr.a Ana Paula Martinho

07 de Fevereiro de 2022

Considerações éticas no âmbito da governança empresarial da Mercur S.A: Um estudo de caso

*Leon Maximiliano Rodrigues, Mirian Benair Semedo, Elis Ossmane,
Humberto Madruga Ataíde, Mônica Gomes*

1. Introdução – Ética, Governança e Sustentabilidade

Os desafios globais exigem capacidade de inovação, disrupção e “construção criativa”, bem como uma atenção maior às estruturas e processos de governança corporativa e global que garantam que as regras básicas de comportamento sejam seguidas (Elkington, 2006). A “governança” oferece uma abordagem que permite incluir a complexidade da sociedade e do ambiente como componentes importantes na gestão da agência humana, organizando as políticas e atores sociais num processo integrado e coeso de desenvolvimento (Farinós, 2008).

A própria virtude do indivíduo é fruto de sabedoria construída pela prática social, e o seu alcance só é conseguido pelas respostas e considerações que as pessoas recebem da comunidade na qual vivem (Becker, 2012). Nesse sentido, ações que pretendem incorporar a *ética para a sustentabilidade* devem estar inseridas no contexto de uma *governança para a sustentabilidade*.

A *ética ambiental*, por sua vez, consiste em um conjunto de teorias concorrentes sobre se as ações e atitudes humanas em relação à natureza são moralmente certas ou erradas (Comstock, 1995). Além das relações humano-natureza, a *ética para a sustentabilidade* também considera as relações entre gerações e, além das atitudes humanas individuais, as estruturas sociais em que os humanos estão inseridos, e como essas estruturas como um todo — *e.g.*, tecnologia e economia — se relacionam e impactam o funcionamento dos sistemas de suporte da vida (Becker, 2012).

Considerando a visão conceitual acima, o presente trabalho visa analisar o exemplo da experiência em governança empresarial da empresa Mercur S.A sob a perspectiva da ética para a sustentabilidade.

2. A Mercur S.A – Breve Histórico e Principais Atividades

A empresa Mercur foi fundada em 1924, a partir de uma parceria dos irmãos Carlos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel (Mercur, n.d.). Inicialmente, nas décadas de 1920 e 1930, a sua atividade se concentrava no conserto de pneus lascados e na produção de artefatos de borracha sob demanda. Em 1938, iniciou a produção das borrachas de apagar e da bolsa para água quente, produtos ícones da marca no Brasil produzidos até hoje.

Desde a fundação a Mercur está situada no município de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul (Brasil), e foi a primeira fábrica de artefatos de borracha da região (Hammarstrom et al., 2020). A partir da década de 1940 a empresa passou por diversas mudanças, buscando se adaptar aos novos contextos socioeconômico. Com o passar do tempo e a expansão dos negócios, a empresa passou a atuar em duas unidades industriais, empregando atualmente cerca de 1000 funcionários ([LinkedIn](#) da empresa), com um portfólio de mais de 1500 itens voltados a três mercados: Educação, Saúde e Revestimentos de Borracha (Hammarstrom et al., 2020).

Atualmente, de acordo com João Carlos Vogt, coordenador do LAB (Laboratório de Inovação Social) da Mercur (comunicação pessoal), a empresa tem uma preocupação em conduzir as relações conforme padrões éticos e comerciais, através do cumprimento da legislação e de seus princípios de relacionamento, no seio da empresa, na comunidade e com o meio ambiente. Em alguns casos buscam padrões mais rigorosos que a legislação quando estes não satisfazem os critérios éticos da empresa. E através de seu posicionamento institucional, a empresa tem buscado formas de atuação que sejam relevantes para pessoas, grupos e sociedade nos diferentes contextos em que a empresa está inserida.

Segundo Vogt, a empresa acredita e pratica uma gestão colaborativa e participativa, valorizando os relacionamentos e buscando a inclusão na gestão e desenvolvimento de produtos. A questão ética, segundo Vogt, é importante e tem levado ao rompimento de negócios que não satisfazem valores éticos sociais e ambientais. A mesma postura é adotada junto à comunidade, nas relações interinstitucionais e com o poder público, buscando estimular e fomentar a sustentabilidade e o bom relacionamento, a ética e o respeito mútuo (Mercur, n.d.).

3. A Virada de Chave

Uma pesquisa realizada em 2001 levou à atualização do posicionamento da empresa e um alinhamento aos valores da época (Mercur, n.d.). O processo culminou na conquista da certificação ISO 9001 em 2003, com um forte impacto na cultura da empresa. Em 2007 teve início mais uma mudança de posicionamento, como resultado do trabalho em parceria com uma empresa de consultoria focada em estratégias de negócios sustentáveis (Vogt, comunicação pessoal).

Desse esforço emergiu uma questão fundamental: “Qual era o propósito da Mercur? Se a Mercur acabasse, qual seria seu legado?” Essa pergunta levou os acionistas da empresa a questionarem sobre como queriam ser lembrados (Vogt, comunicação pessoal). Esse foi o início de um conjunto de

mudanças, que incluíram a adoção do tripé humano-social-ambiental, de uma hierarquia horizontal e uma gestão participativa, bem como o engajamento em atividades com impacto social positivo e no compromisso com a redução da pegada ambiental da produção.

De acordo com Vogt (comunicação pessoal), o ano de 2009 ficou conhecido internamente como a “virada de chave”. Os “direcionadores” da empresa, um conjunto de premissas que expressam o compromisso institucional — “Unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis” —, os princípios de negócios e as competências essenciais adotados conduziram à preocupação com questões socioambientais e à construção coletiva de espaços de aprendizagem na empresa. Nesse ano também teve início o monitoramento dos gases de efeito estufa (GEE) em suas operações e de parceiros. Algumas ações passam a serem implementadas, resultando na redução das emissões de GEEs (Fig. 4).

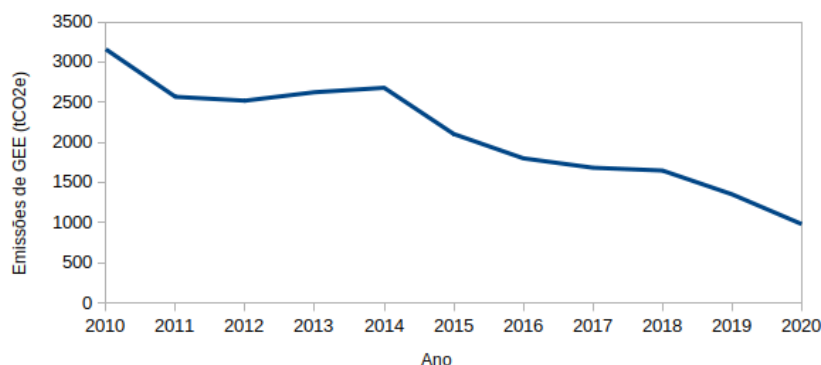


Figura 4. Emissões anuais de gases de efeito estufa (GEE) da empresa Mercur de 2010 a 2020. A sigla tCO₂e significa toneladas de CO₂ equivalentes e inclui o dióxido de carbono e outros gases de efeito estufa convertidos em CO₂. (Baseado em dados disponíveis em Mercur (n.d.))

A partir da nova visão, em trabalho junto à comunidade escolar, identificaram que alguns produtos reforçavam as desigualdades sociais e promoviam um consumo por impulso (Mercur, n.d.). Então, segundo Vogt, ainda em 2009, foi feita a descontinuação de produtos licenciados (*e.g.*, itens com personagens, Barbie, Hot Eheels, etc.) e a interrupção de negócios e parcerias com mercados que não valorizam a vida (tabaco, armamento, agrotóxicos etc.), por mais rentável que fossem. também tiveram início as pesquisas para abolir os testes com animais — atualmente a empresa não faz mais testes com animais —, substituindo-os por testes *in vitro*.

Desde a *virada de chave* a inovação, tanto na governança como no desenvolvimento de produtos e nos relacionamentos da empresa, passou a ser

uma constante. Algumas delas são: reajuste salariais que beneficiam mais os que recebem salários menores; início da compra de parte da borracha de Reservas Extrativistas no Pará (Amazônia), visando incentivar a proteção dos meios de vida e a cultura das populações tradicionais; apoio ao Projeto Pescar, de aperfeiçoamento pessoal e socioprofissional de jovens (16 e 19 anos) em situação de vulnerabilidade social ou de risco; participação da comunidade externa na cocriação de produtos; desenvolvimento de produtos com maior quantidade relativa de matéria-prima renovável em suas composições (*e.g.*, borracha Lado B); etc. (Mercur, n.d.).

E em 2014 o Laboratório de Inovação Social foi criado para promover interações entre a Mercur e a comunidade, consolidando a nova cultura na empresa. E em 2018 foi desenvolvido e lançado o primeiro produto com matérias-primas 100% renováveis, a Bolsa Térmica Natural, confirmando o novo posicionamento da empresa.

No final desse período, ainda em 2018, o grupo de acionistas avaliou os cenários e tendências para o futuro do Brasil e do mundo, e estabeleceu o que passou a ser chamado de “Visão 2050”, sintetizado na seguinte frase: “A Mercur comprometida com a construção de relacionamentos que valorizam a vida”. A partir dessa visão a intenção é colocar as pessoas no centro das motivações da empresa.

Assim, passa a ser implantada uma nova “arquitetura”, como passaram a chamar o modo como a empresa se organiza em relação à estrutura de pessoas e processos. A empresa passa uma gestão integrada e participativa, tanto no contexto interno (hierarquia horizontal, processo de co-criação) como externo (relações com comunidade e parceiros), no processo decisório e executivo da gestão. Essa visão está alinhada com a visão de uma “nova governança” (Farinós, 2008; Silvestre, 2019).

4. A Gestão da Mercur à Luz da Ética para a Sustentabilidade

O processo de transformação descrito resumidamente acima nos leva a indagações quanto a ética por trás da organização e funcionamento da empresa. A Mercur tem como frase representativa do seu valor “o mundo de um jeito bom para todo o mundo”. O seu compromisso institucional consiste em “unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis”. Ou seja, há uma preocupação expressa no valor e compromisso da empresa com todos os que fazem parte da sua rede de relações, tanto na empresa (internamente) e na comunidade (externamente) como para com o ambiente (Hammarstrom et al., 2020). Essa visão geral do posicionamento da empresa, por si só, expressa de forma ampla o que Becker (2012) propõem como quadro conceitual para uma “ética para a sustentabilidade”.

A ideia de que um mundo deve ser bom para todos, inclusive os não humanos, implica que o acesso aos recursos deve ser garantido a todos, o que, por sua vez, pode exigir uma distribuição minimamente justa dos recursos escassos (Dresner, 2008). Tal preocupação é percebida em diferentes aspectos na nova gestão da Mercur, com nas medidas de distribuição de renda, no fomento à produção local e na redução de emissões.

A história da Mercur, como verificado pelo levantamento feito, sugere que a gestão da empresa sempre esteve alinhada, ao longo do tempo, com as grandes preocupações da sociedade, como discutido por Oram (2009), em especial a questão atual essencial para a sustentabilidade: a satisfação das necessidades das gerações futuras. Esse alinhamento se reflete no pioneirismo regional e uma capacidade inovadora da empresa ao adotar uma governança para sustentabilidade em sentido amplo. Tal preocupação adquire relevância devido ao impasse entre o princípio da propriedade privada e da sua relação implícita com a interpretação de liberdade dada pela contemporaneidade com a finitude dos recursos do planeta (Richardson, 2009).

No entanto, para a atual administração da Mercur tal impasse parece ter encontrado um caminho de conciliação. O caminho para a governança passa pela inovação social, através do estímulo ao desenvolvimento do capital social, baseado em valores comuns mantidos entre grupos que operam em diferentes escalas, e a promoção da mudança social por meio da ação coletiva (redes, normas e valores compartilhados, etc.) (Baker & Mehmood, 2013). Como um processo coletivo, a inovação social não é o resultado da ação individual dos atores. A governança é, assim, uma meta-responsabilidade chave para alcançar uma inovação social responsável (Scherer & Voegtlin, 2020). E no caso da Mercur foi possível graças a uma reestruturação completa da “arquitetura” da gestão da empresa e de seu posicionamento.

No entanto, segundo Anderson *et al.* (2013), fazer as mesmas coisas de maneira um pouco diferente, melhor ou mais rápida não trará as mudanças transformacionais necessárias para enfrentar os desafios atuais ou aproveitar novas oportunidades. De acordo com estes autores, as mudanças necessárias serão possíveis somente se as empresas estiverem dispostas a desafiar os paradigmas existentes e descobrir proativamente novas respostas por meio da inspiração coletiva. E é exatamente esse tipo de transformação que observamos em curso na Mercur. A mudança do foco do crescimento financeiro para o bem-estar humano e a busca pela sustentabilidade como resultado sintetizam a essência dessa mudança, que repercute em todos os setores em que a empresa atua, tanto interna- com externamente.

Em parte isto pode estar relacionado à capacidade que a empresa vem demonstrando de se adaptar às mudanças conjunturais da sociedade, podendo esta característica ser considerada um traço na tradição da empresa, que parece ter se mantido aberta às (ou mesmo abraçado as) mudanças na sociedade e no mercado.

Considerando que a trajetória humana atual na Terra não é ambientalmente sustentáveis nem socialmente suficientes, resultando num cenário decepcionante, não fazer nenhuma mudança seria ainda mais e potencialmente catastrófico para a humanidade (Fang, 2021). O novo posicionamento da empresa e a gestão que emerge dele incorpora estas duas dimensões (ambiental e social). Também parece estar alinhado com a nova visão de bem-estar humano, proposto no quadro conceitual da “Economia Donut”, que propõem uma modelo para guiar a humanidade no Antropoceno (Raworth, 2017, 2018), e aponta para um caminho de desenvolvimento ético possível, baseado mais na valorização dos relacionamentos humanos e destes com a natureza.

O modelo Donut reconhece que o bem-estar depende de permitir que cada pessoa leve uma vida com dignidade e oportunidade, salvaguardando a integridade dos sistemas de suporte à vida da Terra (Raworth, 2017). A ideia central desse modelo reside em identificar e assegurar um “espaço seguro e justo para a humanidade” (Ross, 2019). Portanto, implica buscar conciliar limites ambientais e necessidades humanas, exigindo uma nova visão de mundo.

Nesse sentido, mudar a forma como o valor do ambiente natural é reconhecido e usado é cada vez mais importante para o desenvolvimento social sustentável e a criação de comunidades mais sustentáveis (Baker & Mehmood, 2013). Os múltiplos valores e visões de mundo dos chamados *stakeholders*, que estão diretamente envolvidos na adaptação, por exemplo, às mudanças climáticas, são importantes e podem definir subjetivamente os limites da adaptação às mudanças, tanto ou mais do que fatores objetivos, sendo importante considerá-los em relação aos diferentes indivíduos e comunidades no presente e no futuro (O’Brien, 2009).

E, como discutido, a “virada de chave” experimentada pela Mercur está muito relacionada com uma mudança de valor disruptiva, que levou a uma nova cultura e funcionamento da empresa.

5. Considerações Finais

A empresa Mercur S.A está alinhada com a percepção de que estamos nos aproximando dos limites do planeta e precisamos de uma nova forma de nos relacionarmos entre si e com a natureza. Nesse sentido, tem inovado

através de uma gestão participativa e uma hierarquia transversal, com foco nas pessoas e na sustentabilidade. A novo posicionamento tem contribuído para uma redução nas desigualdades internas e externas, uma redução na pegada ambiental e na consolidação de relações mais inclusivas e sustentáveis.

Assim, traços de um novo paradigma ético, correspondente ao quadro conceitual de Becker (2012) para uma *ética para a sustentabilidade* são percebidos claramente no novo posicionamento e modo de governança da empresa. A nova “arquitetura” na qual não só indivíduos são interpretados pelo valor de suas ações, mas as estruturas sociais e ecológicas das quais os indivíduos fazem parte são consideradas, com toda a sua diversidade e relações, inclusive as intergeracionais, reflete o debate atual sobre ética e governança para a sustentabilidade em sentido amplo, que se percebe de forma transversal em todos setores de atuação da empresa.

No entanto, este estudo é preliminar e de caráter geral, não permitindo uma avaliação mais específica e detalhada de fragilidades e potencialidades do novo modelo de gestão da empresa. Este é um aspecto que merece atenção dada a relevância do exemplo da Mercur. Também merece atenção os diversos resultados gerados pela empresa, como nas emissões, no uso de recursos, na geração de resíduos, no bem-estar dos colaboradores, etc. Nesse sentido a Mercur S.A constitui um exemplo e oportunidade em termos acadêmicos e como cultura de governança.

6. Referências

- Anderson, R., Amodeo, M. & Hartzfeld, J. (2013). Changing Business Cultures from Within. In L. Starke & L. Mastny (Eds.), *State of the World 2010: Transforming Cultures from Consumerism to Sustainability* (pp. 96–102). Earthscan.
- Baker, S. & Mehmood, A. (2013). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20(3), 321–334. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.842964>
- Becker, C. U. (2012). *Sustainability ethics and sustainability research*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-2285-9>
- Comstock, G. L. (1995). An extensionist environmental ethic. *Biodiversity and Conservation*, 4(8), 827–837. <https://doi.org/10.1007/BF00056190>
- Dresner, S. (2008). The ethics of sustainability. In *The Principles of Sustainability*. Earthscan.

- Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522–529. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2006.00527.X>
- Fang, K. (2021). Moving away from sustainability. *Nature Sustainability* 2021 5:1, 5(1), 5–6. <https://doi.org/10.1038/s41893-021-00802-7>
- Farinós, J. D. (2008). Gobernanza territorial para el Desarrollo Sostenible: Estado de la Cuestión y Agenda. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 46, 11–32.
- Hammarstrom, F. T., Pires, R. A., Souza, R. M. de, Fontana, R. & Ribeiro, R. M. (2020). *Planejamento Estratégico: Caso Mercur S.A.* Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.
- Mercur. (n.d.). *Mercur - Desde 1924*. Retrieved February 5, 2022, from <https://mercur.com.br/>
- O'Brien, K. L. (2009). Do values subjectively define the limits to climate change adaptation? In W. N. Adger, I. Lorenzoni & K. L. O'Brien (Eds.), *Adapting to Climate Change: Thresholds, Values, Governance* (pp. 164–180). Cambridge University Press.
- Oram, D. (2009). Considering sustainability through ethical approaches and their practical application. *International Symposium on Technology and Society, Proceedings*. <https://doi.org/10.1109/ISTAS.2009.5155906>
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene: humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*, 1(2), e48–e49. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(17)30028-1)
- Raworth, K. (2018). *Economía rosquilla: Siete maneras de pensar como un economista del siglo XXI*. Paidós.
- Richardson, B. J. (2009). Keeping ethical investment ethical: Regulatory issues for investing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 87(4), 555–572. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9958-y>
- Ross, F. (2019). Kate Raworth - Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist (2017). *Regional and Business Studies*, 11(2), 81–86. <https://doi.org/10.33568/RBS.2409>
- Scherer, A. G. & Voegtlin, C. (2020). Corporate Governance for Responsible Innovation: Approaches to Corporate Governance and Their Implications for Sustainable Development. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 182–208. <https://doi.org/10.5465/AMP.2017.0175>
- Silvestre, H. C. (2019). *A (Nova) Governança Pública*. Enap.