

E AGORA, QUAL O NOSSO PROPÓSITO NO MUNDO? INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA NA EMPRESA MERCUR S.A.

ROSELEI HAAG

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

GABRIELA ZANANDREA

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)

CLAUDIA CRISTINA BITENCOURT

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

E AGORA, QUAL O NOSSO PROPÓSITO NO MUNDO? INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA NA EMPRESA MERCUR S.A.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma reflexão mais aprofundada sobre o seu papel e legado na sociedade vem conduzido as empresas a se concentrarem no desenvolvimento de soluções inovadoras para as necessidades sociais. A Inovação Social Corporativa (ISC) é um conceito que representa o desenvolvimento e a implementação de novas ideias e soluções que envolvam simultaneamente preocupações sociais e geram valor para a empresa. Em outras palavras, essas empresas integram inovação social em suas atividades corporativas. Neste contexto, apresenta-se a Mercur S.A., uma empresa que possui quase um século de existência e que precisou se reinventar e retornar a sua origem e essência. A partir do seu novo posicionamento e pela dinâmica de transformação organizacional, que a Mercur S.A. tem buscado sua relevância social e seu papel em termos de prosperidade social. A inovação social corporativa é um caminho para o crescimento e a prosperidade dos negócios a longo prazo. Este estudo de caso demonstra que a inovação social não é apenas sobre novas tecnologias, mas a base para uma maior integração com a sociedade e redução dos impactos negativos, tanto ambientais quanto sociais, gerados pelas organizações.

2 CONHECENDO O CASO

2.1 Mercur S.A., sinônimo de tradição

A Mercur S.A. é uma empresa brasileira pioneira em artefatos de borracha, fundada em 1924 pelos irmãos Carlos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel em Santa Cruz do Sul, um dos principais núcleos da colonização alemã no estado do Rio Grande do Sul. A empresa iniciou as suas atividades como oficina de reparo de pneus e com a produção de artefatos de borracha.

A oportunidade em empreender com o desenvolvimento de novos procedimentos técnicos para o conserto de pneus surgiu quando Carlos percebeu o problema do desgaste e avarias dos pneus dos carros vendidos em sua concessionária de automóveis, devido à precariedade das estradas sem asfalto da época. Com uma crescente demanda criada a partir do desenvolvimento do setor automotivo no país (em 1919 foi inaugurada a primeira fábrica da Ford em São Paulo, onde também se estabeleceu em 1925 a General Motors do Brasil), Jorge dedicou-se a criar formulações de borracha, que só existiam nas grandes indústrias americanas e alemãs. Essa jornada culminou em 11 de junho de 1924 com o nascimento da Hoelzel Irmãos, depois transformada em Mercur S.A., e que funciona desde 1932 até os dias atuais na Rua Cristóvão Colombo, em Santa Cruz do Sul/RS.

A partir da *expertise* dos irmãos e das competências acumuladas com a matéria-prima da borracha, novos itens foram desenvolvidos, diversificando assim o portfólio de produtos da empresa. Por volta de 1938 iniciaram a produção da borracha de apagar Mercur, que até hoje é referência no Brasil. Este produto, que possui uma parte vermelha indicada para apagar escrita a lápis e lapiseira e uma parte azul para remover tinta de caneta e lápis de cor, tornou-se um ícone e um elemento essencial da alma da empresa. Outro produto que se tornou ícone no mesmo ano foi a bolsa para água quente de uso terapêutico. Juntamente com a borracha de

apagar são exemplos bem-sucedidos do processo de diversificação adotado pela empresa, bem como de sua competência em desenvolver inovações a partir de sua matéria-prima.



A empresa já era administrada pela segunda geração da família Hoelzel, quando um fato marcante se registrou na sua trajetória. No dia 7 de setembro de 1977, um incêndio que teve início em caixas estocadas em um depósito, rapidamente se alastrou pelo setor de

almoxarifado. Toda a matéria-prima foi queimada. Os colaboradores, assim que souberam do fato, dirigiram-se à unidade com extintores. O empenho dos colaboradores foi tão grande, que em menos de vinte dias o setor já havia sido restaurado. O auxílio, porém, não ficou apenas limitado ao público interno. Empresas concorrentes contribuíram enviando matérias-primas, enquanto alunos do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) construíram mesas de trabalho. No entanto, o principal aprendizado que adveio desse fato, foi a importância da solidariedade e da cooperação. O valor da solidariedade, no decorrer do tempo, passou a ocupar espaço na identidade da empresa, relativizando a necessidade por competição e ampliando a relevância da cooperação.



Com o passar dos anos a empresa continuou a crescer e expandir a sua capacidade industrial. Foi se modernizando, importando equipamentos da Alemanha, enquanto aumentava sua capacidade de produção e padronização dos produtos. Por outro lado, foi se afastando do seu modo original de operar, ou seja, produzir produtos a partir da necessidade dos seus clientes. A ênfase nos retornos financeiros e o imperativo de um lançamento cada vez maior de produtos, levou a Mercur a desenvolver estratégias que desviaram o foco dos consumidores para o mercado. Paralelamente a isso, houve também uma grande diversificação dos negócios.

Em 1991, Jorge Hoelzel Neto, neto do fundador Jorge Emílio, assume a vice-presidência da empresa, representando a terceira geração da família Hoelzel no negócio. Formado em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), em São Leopoldo/RS, desde cedo identificou a necessidade de se pensar em uma estrutura adequada para o processo sucessório da empresa. Foi nessas reflexões que percebeu que a segmentação dos negócios dificultava a formação de uma cultura que expressasse a identidade da Mercur.

Vale ressaltar que essa década foi marcada pela abertura do mercado brasileiro ao comércio internacional, o que causou um forte impacto nas indústrias brasileiras. A competitividade agora global pressionava empresas como a Mercur, que tinham um modelo tradicional de negócios, a reverem suas práticas. Era imprescindível que a empresa reduzisse o seu portfólio de produtos. As métricas de sucesso de um empreendimento eram restringidas aos indicadores de desempenho econômico. Ou seja, números eram mais importantes do que pessoas.

Em 2001 Jorge Neto percebeu que para se manter competitivo no mercado, após tanto tempo de atuação, era imprescindível um alinhamento da identidade da empresa com os novos valores

da sociedade, retomando a antiga vocação da empresa de atender às demandas dos clientes. A sensação de distanciamento da origem e da essência da empresa gerou tamanho desconforto, que Jorge Neto se questionava ser possível conciliar o propósito de trabalhar priorizando as pessoas sem deixar a natureza econômica de lado. Como reposicionar a empresa em direção a produtos e serviços que tivessem significado para as pessoas? Assim, neste ano a empresa realiza uma pesquisa com intuito de obter elementos para atualizar o posicionamento de suas unidades no mercado.

2.2 Uma nova identidade institucional

Durante o processo de consolidação da identidade e retorno à essência da empresa, surgiram diversos questionamentos, tais como: “*Se o mundo acabasse hoje, qual seria a contribuição da Mercur?*”; “*Qual é o propósito da organização?*” “*O que a empresa tem que não está expresso no produto físico?*”; “*Como desenvolver itens que realmente importam para as pessoas?*”; entre outros. Estas incertezas fizeram com que a empresa percebesse que suas atividades não estavam realmente alinhadas com os seus valores. A partir dessas inquietações, os diretores e acionistas passaram a refletir sobre uma melhor maneira de fazer negócios, e que pudesse contribuir com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

O passo seguinte foi a contratação de uma consultoria especializada em sustentabilidade e negócios sociais, e que resultou em um novo modelo de gestão baseado em princípios de sustentabilidade. A proposta era integrar as dimensões da sustentabilidade ao *core business* da empresa e criar valor compartilhado. Enquanto muitas organizações usavam o discurso da sustentabilidade como estratégia de *marketing*, a Mercur, no ano de 2008, transformou o discurso em prática mudando a face do negócio.

A partir do dia 13 de julho de 2009 o novo compromisso institucional passou a ser: “**Unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis**”. Neste momento, a empresa deixou de fabricar produtos que pudessem impactar negativamente a vida de seus consumidores. Além disso, passou a focar na qualidade de vida de seus colaboradores e no alinhamento dos valores da empresa com o propósito de vida deles. A partir deste momento o desempenho da empresa passou a ser julgado também pelas práticas realizadas em benefício da sociedade como um todo, e não apenas pelos resultados financeiros.

Atualmente a empresa atua em dois segmentos de mercado – educação e saúde – e estimula a cocriação através de diferentes atores no desenvolvimento de seus produtos, priorizando práticas de inclusão e colaboração entre eles.

2.3 Inovação Social Corporativa na prática

Para os gestores da Mercur, a empresa só existe porque existem pessoas que influenciam e são influenciadas por ela. Desta forma, torna-se imprescindível trabalhar com e para as pessoas. Sendo assim, a empresa passou a integrar inovação social através da sua estratégia de negócios para desencadear a mudança social. Com a instituição da nova identidade, realizou algumas significantes definições estratégicas que contribuiriam para a efetividade da mudança. Um dos primeiros passos foi a definição dos novos direcionadores (princípios de negócio) pautados nas pessoas, na simplicidade, na ética e na sustentabilidade:

- Valorizamos todas as formas de vida e construímos a nossa atuação com pessoas, independente do papel que representem em suas relações com a empresa.
- Buscamos soluções relevantes e responsáveis com cuidado e simplicidade.

- Respeitamos as diferenças e somos éticos em todos os nossos relacionamentos.
- Conservamos para a posteridade.

Paralelamente também foram estabelecidos os novos direcionamentos (metas internas) para a nova gestão, os quais são:

- Priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa.
- Reduzir as emissões de GEE (Gases de Efeito Estufa) e compensar as que não puderem ser evitadas.
- Substituir importações, valorizando a produção local.
- Redução da diferença entre o menor e o maior salário.
- Mercados com restrições - A Mercur não realizará negócios e parcerias que contribuam para potencializar as operações dos seguintes mercados e práticas: tabaco, armamentos, jogos de azar, agrotóxicos, bebidas alcóolicas ou que imponham trabalho infantil, trabalho forçado ou maus-tratos aos animais. Acreditamos que esses mercados e práticas não promovem a valorização da vida.
- Trabalhar para abolir os testes com organismos vivos.
- Ocupação e renda – Construir novos modelos de negócio de modo a maximizar a ocupação e renda, promovendo o desenvolvimento local.
- Implementar ações para atender as premissas da política de logística reversa da Mercur.
- Espaços de aprendizagem – Aprender para a vida.

A partir da consolidação do novo modelo de gestão, a Mercur tem operado em uma estrutura concebida para viabilizar a participação e cooperação entre os indivíduos. Isso se dá, principalmente através de coletivos estruturados em construções coletivas e sustentados pelo diálogo aberto e colaborativo com os seus diferentes públicos: parceiros, fornecedores, clientes, usuários, instituições da sociedade e o poder público. A substituição das relações tradicionais de subordinação por relações de parceria vem incentivando a criação de soluções mais relevantes para as pessoas e a sociedade. Nesta acepção, as parcerias estratégicas podem ser vistas como exemplos de inovação social corporativa.

Nesse sentido, os colaboradores são convidados a refletir sobre os propósitos pessoais e da empresa. Todos devem trabalhar na busca da consciência do “*cidadão planetário*”, pois a nova gestão só se consolidará em sua totalidade, se esta for compreendida pela equipe e fizer parte do DNA da empresa. A empresa também oferece aos seus colaboradores, a oportunidade de participar em espaços de aprendizagem. Estes espaços são encontros nos quais são promovidos debates que abordam diversos temas, que vão do meio ambiente, diversidade à inclusão social, dentre outros. A ideia dessa interação deriva da crença que a educação pode transformar a sociedade, incluindo a própria empresa.

Importante ressaltar que esses espaços de aprendizagem contaram com a ajuda valiosa do Instituto Paulo Freire, com intuito de se pensar em educação, mas respeitando o conhecimento dos indivíduos adquirido ao longo de suas vidas. A perspectiva de ensinar-aprendendo e aprender-ensinando fez uma grande diferença na construção dos ambientes colaborativos da empresa. O programa “**Mercur, construindo espaços de aprendizagem**”, direcionado a um grupo de 100 colaboradores, durou aproximadamente um ano e tinha como propósito “*facilitar o engajamento das pessoas na construção de novas possibilidades e experiências de educação e aprendizagem*” (Strussmann et al., 2017).

Com uma visão orientada à atuação local, foram desenvolvidas ações de aproximação com diferentes públicos. Questões do tipo: “*como ajudar na aprendizagem de pessoas com*

deficiência, notadamente crianças e jovens?” (Strussmann et al., 2017), funcionaram com um fio condutor para a aproximação da empresa com o cotidiano das pessoas com deficiência. Em um dos eventos realizados pela empresa ocorreu a aproximação da Mercur com o Estúdio Nômade. A Nômade que se intitula como um coletivo criativo, tem como proposta assistir as organizações no estabelecimento de uma relação de transformação com a sociedade, promovendo a geração de negócios sociais, por meio da inovação social. Deste encontro surgiu a proposição de facilitar a criação colaborativa de produtos e serviços.

Em 2013, a empresa promoveu três encontros com diversos atores da comunidade, conectados com o tema diversidade, acessibilidade e inclusão. Com o tema “**Diversidade na Rua**”, esses encontros visavam possibilitar a constituição de uma rede de colaboração, bem como fornecer dados que foram coletados através de observações participativas e entrevistas. Com o assessoramento de antropólogas, a pesquisa trouxe resultados que auxiliaram a empresa no seu processo de desenvolvimento de soluções, especialmente porque detectava as prioridades e reais necessidades do seu público-alvo.

A partir deste projeto, surgiu a concepção do Laboratório de Inovação Social, um ambiente inicialmente pensado para reunir pessoas, promover soluções para a melhoria da vida e realizar atividades de aprendizagem e cocriação em rede.

O **Laboratório de Inovação Social**, ou LAB como é carinhosamente conhecido pelos colaboradores, é um espaço que permite a promoção de interações entre a Mercur e a comunidade. A sua proposta é promover momentos de ensinar e aprender, bem como um espaço para o desenvolvimento de soluções que melhorem a vida das pessoas, a partir da convivência e da legitimação de suas necessidades. O LAB promove dois modelos de atividades, um deles chamado de **Espaços de Aprendizagem** e outro **Espaços de Criação**.



Atividades da Vida Diária (AVDs). Esta é responsável pelo lançamento de produtos específicos para esse público-alvo com o objetivo de facilitar tarefas diárias e oferecer uma maior autonomia.



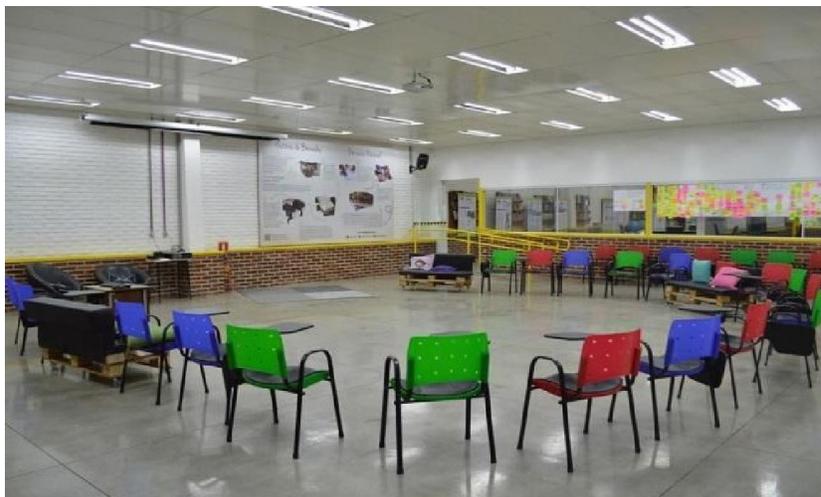
Nos Espaços de Aprendizagem são realizadas atividades que estimulam o compartilhamento de conhecimento. Neste ambiente também são realizados os projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços através da cocriação entre a empresa e sua comunidade (indivíduos, profissionais e instituições). Uma das linhas de trabalho, advinda do projeto Diversidade na Rua, é focada nos problemas de autonomia nas

Já nos Espaços de Criação são realizadas atividades para inovação e materialização de ideias, através da construção de protótipos de produtos e serviços relevantes para as necessidades das pessoas. Também fazem parte desse espaço as Linhas de Trabalho da Mercur, nas quais são desenvolvidos os protótipos de produtos ou serviços propostos pela empresa, e que emergiram das interações entre a empresa e a comunidade.

Além desses dois modelos de atividades, o LAB possui outros espaços distintos na sua estrutura: Espaço Palavra e Imaginação; Espaços Encontros; Espaço Aberto; e Espaço Oficina.



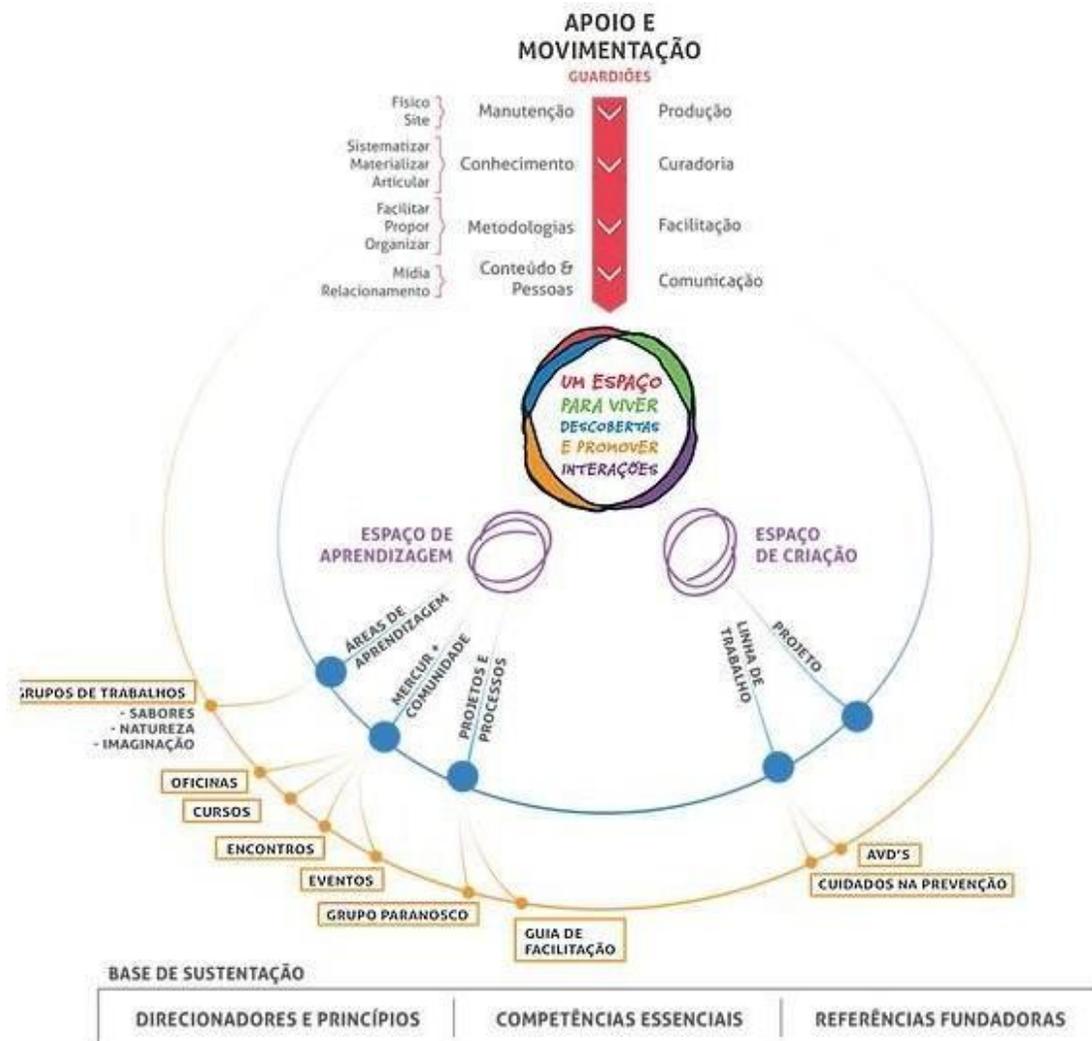
Espaço Oficina



Espaço Encontros

Na figura 1 é apresentado o funcionamento do LAB, em síntese:

Figura 1- Funcionamento do LAB MERCUR S.A.



Fonte: Nômade

A Mercur representando seu papel como ator social também acredita ser responsável pelo desenvolvimento local e prosperidade social. Nesse sentido, através de estratégias e ações esforça-se em promover uma ocupação significativa e renda compatível a seus colaboradores. Como exemplo das boas práticas aplicadas, citam-se: a redução da carga horária e conseqüente manutenção dos níveis de emprego; incentivo ao desenvolvimento local e aos pequenos produtores ligados à agroindústria local; estímulos de feira internas nas quais os colaboradores vendem os seus produtos; e disponibilidade de espaços educacionais que proporcionam debates sobre questões de ocupação e renda. Destaca-se, nesse aspecto, o fortalecimento a cada ano do Projeto Pescar. Esse projeto adota uma metodologia de inclusão voltada para a formação profissional de jovens carentes em situação de vulnerabilidade social. Para tanto, oferece contribuição educacional gratuita no contraturno para adolescentes para o desenvolvimento pessoal e cidadania, buscando melhor qualificação e inserção no mercado de trabalho. Desde 2010 a empresa acolhe o Projeto Pescar através do curso de Iniciação Profissional em



Operações para o Comércio. Um total de 120 jovens já passaram pelo projeto que os qualifica para o desempenho de atividades comerciais, dentre as quais, vendas, logística e cuidados com o meio ambiente.

E foi com essa lógica de contemplar as necessidades das pessoas que a empresa se reaproximou de sua origem e

de sua essência. Com isso, também percebeu que poderia desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de sua região, levando a melhor saúde e bem-estar à comunidade. Ao desenvolver produtos “**com as pessoas**” ao invés de apenas “**para as pessoas**”, estabeleceu um novo papel para os negócios no mundo. E para isso, as novas práticas tiveram que ser apoiadas pela mudança de mentalidade em toda a empresa. Incorporar a transformação social e a inovação no *core business* de uma empresa, não parece ser uma questão relativamente fácil, nem tampouco que apresente resultados a curto prazo. Maquiavel citou a seguinte frase em seu livro “O príncipe” - “*Quando fizer o bem, faça-o aos poucos. Quando for praticar o mal, faça-lo de uma vez só*”. É possível que empresas como a Mercur S.A., com “pequenas pílulas” de práticas de inovação social, conseguirão fazer a diferença no mundo?

Questões sugeridas ao professor para discussão em aula

A partir das informações apresentadas ao longo do caso a respeito da trajetória da empresa Mercur S.A., são indicadas as seguintes questões para reflexão:

- 1 – O que significa o conceito de Inovação Social Corporativa?
- 2 – Você considera a empresa Mercur S.A. um exemplo de Inovação Social Corporativa? Por quê?
- 3 - Como a Inovação Social pode ser moldada por condições culturais dentro da empresa?
- 4 – Qual a contribuição da Inovação Social Corporativa para a sustentabilidade social e ambiental?
- 5 – Por que as empresas devem se envolver em Inovação Social Corporativa?