

Beatriz Carneiro Gomes

## **Sustentabilidade nas Organizações**

### **O Caso da IKEA**

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Ciências Empresariais

Porto, 2023



Beatriz Carneiro Gomes

**Sustentabilidade nas Organizações**  
**O Caso da IKEA**

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Ciências Empresariais

Porto, 2023

**Título:** Sustentabilidade nas Organizações: o Caso da IKEA

**Autor:** Beatriz Carneiro Gomes

**Nº de aluno:** 39890

**Curso:** Ciências Empresariais

**Orientador da UFP:** Prof. Ana Salazar

**Data:** Setembro de 2023

**Assinatura do aluno:** \_\_\_\_\_

Projeto de Graduação apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte integrante da disciplina de Estágio e Projeto de Graduação e condição necessária para a aquisição do grau de Licenciatura no curso de Ciências Empresariais.

## **Sumário**

Este trabalho integra-se como parte da disciplina de Estágio e Projeto de Graduação do curso de Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa.

Desenvolvido sobre a temática de Sustentabilidade nas Organizações, apresenta um caso de estudo sobre a IKEA, e a forma como esta engloba a sustentabilidade nas suas atividades de produção e a incute no seu meio social, económico e ambiental. Aborda questões envolventes à gestão de empresas, à discussão do desenvolvimento sustentável e à responsabilidade social.

O objetivo geral do presente projeto é analisar, qualitativamente, compreender e divulgar a forma como a IKEA se posiciona em relação à sustentabilidade e quais os benefícios que as suas ações tem para com a sociedade. Para tal, a busca de informação proveio de todos os materiais disponíveis online e do estágio realizado na IKEA Industry Paços de Ferreira , que permitirá ter uma visão clara sobre as várias práticas em curso na empresa.

## **Abstract**

This work is integrated as part of the discipline Internship and graduation project of the course Business Sciences at the University Fernando Pessoa.

Developed on the theme Sustainability in Organizations, this is a case of study about, and the way it incorporates sustainability into its productive activities and inserts it into its social, economic and environmental environment. Addresses issues involving business management, discussion on sustainable development, social responsibility, among other topics.

The general objective of this project is to qualitatively analyze, understand and disseminate how IKEA positions itself in relation to sustainability and what benefits its actions bring to society. To do so, the information search came from all the materials available online and from the internship carried out at IKEA Industry Paços de Ferreira, which will provide a clear insight into the various practices underway at the company.

## **Agradecimentos**

Desejo exprimir os meus agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, permitiram que este projeto se concretizasse.

Em primeiro lugar, à minha família, em especial aos meus pais e irmã, por me mostrarem que todas as dificuldades são facilmente ultrapassadas com muito esforço e dedicação. Por sustentarem todos os custos e pelo esforço para que fosse possível concluir a Licenciatura.

Um obrigado nunca será suficiente.

Aos meus amigos, que me acompanharam desde do início, por me incentivarem a ser melhor e por nunca deixarem o meu lado, nem nos tempos mais difíceis.

À professora Ana Salazar por toda a ajuda fulcral e paciência ao longo destes 3 anos, em especial neste período que é tão especial para qualquer um de nós.

A todos os bons colegas que tornaram esta experiência muito mais completa e por todas as boas memórias que para sempre levarei.

Por fim, um agradecimento à Universidade Fernando Pessoa e a todo o seu corpo docente.

## Índice

Sumário.....	1
Abstract.....	2
Agradecimentos.....	3
Índice de Figuras .....	6
Índice de Tabelas.....	7
Índice de Siglas.....	7
Índice de Anexos .....	7
Introdução.....	8
I - Sustentabilidade.....	10
I.1 Conceito e surgimento.....	10
I.1.2 Triple Bottom Line.....	12
I.2 Sustentabilidade: princípios e dimensões.....	17
I.2.1 Dimensão ecológica .....	18
I.2.2 Dimensão económica .....	18
I.2.3 Dimensão social .....	19
I.3 A RSE no desenvolvimento sustentável.....	20

I.4 Sustentabilidade nas Organizações .....	22
Capítulo II – Estudo de Caso: IKEA .....	25
II.1 – Contextualização.....	25
II.2 – Filosofia de gestão sustentável.....	27
II.2.1 – Estratégia de Sustentabilidade da Ikea: Pessoas Positivas, Planeta Positivo. 28	
II.2.1.1 – Meta 2023 .....	30
II.2.2 – IKEA IWAY .....	34
II.2.2.1 – O IWAY, o nosso Código de Conduta sobre compra de Produtos, Materiais e Serviços.....	34
II.2.2.2 – O IWAY sobre Prevenção do trabalho infantil e proteção aos jovens trabalhadores.....	35
Capítulo III – A evolução da sustentabilidade.....	38
III.1 – O crescimento e novas apostas .....	38
Conclusão .....	46
Anexos.....	48
Bibliografia.....	49

## Índice de Figuras

Figura 1 - Triple Bottom Line	13
Figura 2 - Objetivos do Milênio	14
Figura 3 - Objetivos de desenvolvimento Sustentável	15
Figura 4 - 5 princípios dos ODS.	16
Figura 5 - Logo IKEA	25
Figura 6 - Design democrático IKEA	27
Figura 7 - Estratégia de Sustentabilidade da Ikea: Pessoas Positivas, Planeta Positivo	29
Figura 8 - Unified Water Label	31
Figura 9 - Logótipo podcast Igualmente	33
Figura 10 – Percentagem dos materiais mais contribuintes para a pegada climática	39
Figura 11 - Comparação relativa ao ano 2016	39
Figura 12 - Valor percentual da categoria alimentar	40
Figura 13 - Huvudroll	41
Figura 14 - VÄRLDSKLOK	41
Figura 15 - % da redução das emissões de GEE	42
Figura 16 - Evolução percentual da energia renovável	42
Figura 17 - % da pegada climática do transporte de produtos	43
Figura 18 - variação % da pegada climática das operações comerciais	44
Figura 19 - Mapa de distribuição de energia renovável	45

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Marcos históricos da Sustentabilidade em contexto internacional	16
Tabela 2 - Vantagens de inserir práticas sustentáveis no ambiente empresarial	24
Tabela 3 - vendas IKEA ano 2022	26

## **Índice de Siglas**

ONU	Organização das Nações Unidas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
BSC	Balanced Scorecard
BOF	Board on Frame
PFF	Pigment Furniture Factory
GEE	Gases de Efeito de Estufa

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 - Evolução da pegada de carbono	48
---	----

## **Introdução**

Agir de forma socialmente responsável na vida pessoal, profissional e empresarial é preocupar-se com a qualidade dos impactos das nossas ações sobre as pessoas. É medir as consequências desse impacto e apenas executar ou prosseguir com as ações quando se tem certeza de que elas influenciarão positivamente as pessoas (Barbieri e Cajazeira , 2013).

Desde a grande revolução industrial, assiste-se a um grande crescimento demográfico e económico exponencial, inevitavelmente associado ao aumento da exploração dos recursos naturais e das necessidades básicas de qualidade de vida do ser humano (Weart, 2013). De acordo com Santos e Dias (2008), ao longo de mais de dois séculos de um crescimento que deu origem a graves problemas sociais e ambientais, as preocupações ambientais foram sempre postas de parte porque não havia sinais que evidenciassem que a atividade humana estava a degradar o estado do ambiente. No entanto, o extravio pelo ciclo produtivo da sociedade, das matérias-primas necessárias para a produção, resulta em retornos de resíduos sólidos, efluentes de líquidos nocivos e poluentes, em grandes quantidades, acarretando a poluição ambiental e o esgotamento dos recursos naturais.

Deste modo, surge a palavra “sustentabilidade” definida de uma forma mais difundida pela Comissão Brundtland (WCED, 1987), a qual considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. No sentido cru da palavra, trata-se da capacidade de sustentar, de se manter, tendo impacto naquilo que é a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), parte integrante da estratégia de um negócio.

Diante este panorama, as empresas passam a reestruturar-se para se adequarem a esta nova perceção. Segundo Coral (2002), as pressões sociais e restrições impostas fazem com que as empresas sejam forçadas a procurar formas de reduzir o seu impacto ambiental e a melhorar a sua imagem frente a sua responsabilidade social.

Segundo Barbiere *et al* (2010), a evolução do tema sustentabilidade, em relação à sua necessidade para a sociedade, passa a ser importante para as indústrias, nas quais têm ostentado, de maneira integrada, os três pilares de estratégia: económico, social e ambiental, tendo como desafio mensurar a gestão adequada a cada um desses pilares.

Assim, como objetivo geral pretende-se: perceber o papel e a importância da sustentabilidade nas relações negociais e a forma como a IKEA se adapta para alcançar o seu melhor desenvolvimento sustentável.

O objetivo específico do presente trabalho é poder, com base na pesquisa, analisar os incentivos a novas estratégias, que o atual negócio adapta à sua função comercial, com base no conceito de sustentabilidade e o peso que este tem em públicos internos e, principalmente, em públicos externos. Ainda, o impacto tanto financeiro como competitivo entre empresas e os benefícios que estas estratégias terão para o meio ambiente.

Trata-se de uma análise qualitativa, assente num estudo descritivo com base em dados estatísticos recolhidos junto à IKEA e fornecidos pela mesma, permitindo perceber a trajetória das metas estabelecidas.

A opção pelo estudo específico da sustentabilidade na IKEA surge pelo interesse académico pessoal, pelo interesse que ocorreu com o contacto direto com este tema no estágio académico e pelo poder que tem na atual sociedade e na economia contemporânea.

No primeiro capítulo apresenta-se uma contextualização e descrição do que é a sustentabilidade e como surgiu este tema. A importância da sua implementação nas empresas e o impacto que terá no ambiente e na economia. Prossegue-se, no segundo capítulo, para uma ligação com a empresa IKEA, dando a conhecer um pouco sobre a origem desta multinacional. No terceiro capítulo são analisados os dados e conhecidas todas as políticas e estratégias que esta empresa engloba para o menor impacto no ambiente. Por fim, é apresentada uma conclusão dos principais resultados da pesquisa.

## **I - Sustentabilidade**

### **I.1 Conceito e surgimento**

É provável que nenhum conceito tenha sido citado tantas vezes, discutido e empregado como o conceito de sustentabilidade e tudo do que ele surge.

Sustentabilidade vem do latim “*sustentare*” que significa sustentar, suportar, conservar em bom estado, manter, resistir. De acordo com Lange *et al* (2012), a sustentabilidade pode ser definida como uma abordagem de negócio que considera de forma equilibrada e holística os aspetos económicos, sociais e ambientais gerando em longo prazo benefícios a gerações futuras e as partes interessadas “*stakeholders*”.<sup>1</sup>

A problemática da sustentabilidade assume, nos tempos de hoje, um papel central na reflexão do desenvolvimento e das alternativas sustentáveis. É usada de forma indiscriminada nos mais diversos campos do saber, possivelmente devido ao facto de caminhar para um conceito cada vez mais polissémico. Está presente em todos os setores da sociedade, desde a gestão empresarial, ao marketing e evolui conforme o crescimento do meio social em que se encontra inserida.

Sabe-se que o crescimento é inevitável, que é preciso criar uma estrutura, suportá-lo de maneira a produzir mais e consumir menos. Assim, e como contraoposição daquele que era o período vivido pela humanidade desde a Revolução Industrial, a partir da década de 80 o conceito de desenvolvimento sustentável ganhou força e começou um novo rumo em direção a uma nova proposta desenvolvimentista para a sociedade.

Tudo começa em 1972 quando a ONU (Organização das Nações Unidas) realiza a sua primeira conferência internacional, também conhecida como Conferência de Estocolmo, voltada para a discussão de questões ambientais, em âmbito mundial.

---

<sup>1</sup> Stakeholders: indivíduo ou organização que, de alguma forma, é impactado pelas ações de uma determinada empresa.

Aqui dá-se destaque às diferentes formas de impacto das ações humanas sobre o meio ambiente, e ganha-se consciência de que há necessidade de reaprender a conviver com o planeta, mantendo a consciência de que as ações só devem progredir quando há certezas do seu impacto positivo na humanidade.

Em 1985 surge a Convenção de Viena onde se estabelecem os princípios para a preservação da camada de ozono. Este tema surge “à boca da sociedade”, uma vez que surgiram constatações científicas do impacto negativo que a destruição da mesma estaria a ter na saúde humana e no ambiente.

A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela ONU, trata-se da pioneira do surgimento do conceito “sustentabilidade” e de toda a mudança que dele proveio.

Com o intuito de reexaminar as questões críticas relativas ao meio ambiente e propor novas formas de multilateralismo<sup>2</sup> a nível ambiental é criada, em 1987, uma nova declaração universal sobre a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável – o Relatório Brundtland.

O Relatório Brundtland é um documento intitulado como “Nosso Futuro Comum”. Este documento informou o mundo de que a pobreza dos países do terceiro mundo<sup>3</sup> e o consumismo dos países do primeiro mundo<sup>4</sup> eram causas fundamentais que impediam um desenvolvimento igualitário e, por consequência, a produção de graves crises ambientais. Acreditava-se que os problemas ambientais eram consequência da miséria em que os países não desenvolvidos encontravam-se inseridos.

---

<sup>2</sup> Multilateralismo: a cooperação conjunta de um grupo de países em torno de uma temática/ ação de interesse comum.

<sup>3</sup> Países do terceiro mundo: compreendia os países não alinhados às duas superpotências da época: EUA e URSS e que hoje correspondem aos países emergentes e subdesenvolvidos.

<sup>4</sup> Países do primeiro mundo: países desenvolvidos capitalistas.

Com isto, integra-se a questão ambiental no desenvolvimento económico, surgindo não apenas um novo termo, como uma nova forma de progressão.

Para que isto acontecesse novas medidas tiveram de ser adaptadas, como:

- Preservação da biodiversidade e dos ecossistemas;
- Diminuir o consumo de energia e promover o desenvolvimento de tecnologias que admitem o uso de fontes de energias renováveis;
- As organizações de desenvolvimento devem adaptar uma estratégia de desenvolvimento sustentável;

Com este tema na boca do mundo, em 1992 ocorre a conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente e o desenvolvimento.

O evento aprofundou as discussões sobre o conceito de desenvolvimento sustentável nos seus 3 pilares: económico, social e ambiental.

Foi fundamental que a sociedade entendesse que para um desenvolvimento sustentável eficiente é fulcral que estes 3 pilares coexistam e interajam entre si plenamente. Estas 3 dimensões também são conhecidas como *triple bottom line*<sup>5</sup>.

### **I.1.2 Triple Bottom Line**

Este conceito foi criado por Elkington em 1994, como forma de auxílio às empresas no seu desenvolvimento sustentável. Garante a prosperidade económica, uma justiça social e a proteção ao meio ambiente, dentro das operações de uma organização e essencialmente com o objetivo de realizar o salto da sustentabilidade teórica para a prática, (figura 4).

- A nível social, há uma preocupação com o capital humano e com a sociedade de uma maneira geral. Trata-se de todas as pessoas que se encontram ligadas, direta ou indiretamente, às atividades desenvolvidas pela empresa.

---

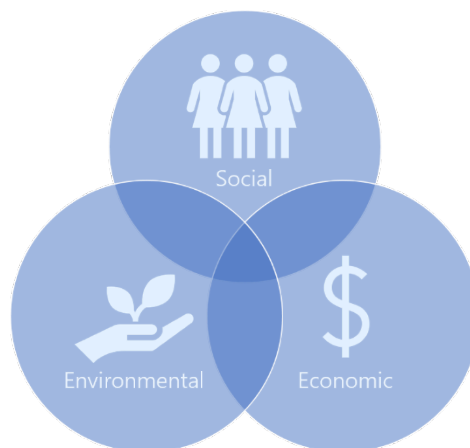
<sup>5</sup> Triple Bottom Line: Tradução em inglês para tripé da sustentabilidade.

Inclui, para além do seu público interno: os funcionários, entidades patronais, entre outros; a população como um todo.

- A nível económico, para que uma empresa seja economicamente sustentável, deve ser capaz de consumir, produzir, distribuir e oferecer os seus produtos e serviços de forma a estabelecer uma relação de competitividade justa com os concorrentes do mercado. Além disto, o seu desenvolvimento não pode existir às custas de um desequilíbrio nos ecossistemas ao seu redor. Se uma empresa garantir o seu lucro com base numa degradação do meio ambiente, não está a cumprir o pilar nem a trabalhar com a sustentabilidade na sua plenitude.
- Por fim, a nível ambiental, há uma valorização dos recursos naturais. Aqui pretende-se minimizar ao máximo os danos ambientais que podem ser causados pela produção industrial, além de evitar os possíveis desperdícios.

Este conceito questiona sobre a necessidade de as empresas basearem as suas decisões estratégicas neste tripé, onde deverão manter a sustentabilidade económica do seu negócio ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor. Por outro lado, estimulam através da sustentabilidade social atividades ligadas à educação, cultura, lazer, bem-estar e justiça social da comunidade onde a empresa se encontra inserida (Elkington, 1994).

Segundo Silveira (2013), o TBL adota o conceito de sustentabilidade do resultado triplo: melhorar o crescimento financeiro reduzindo os impactos ambientais negativos e atendendo às expectativas da sociedade.



**Figura 1** - Triple Bottom Line

**Fonte:** <https://sa-intl.org/programs/tbl/>

O Protocolo de Quioto, em 1997, veio a definir metas e prazos para que os países reduzissem as suas emissões de gases de efeito de estufa, contribuindo para a minimização dos efeitos do aquecimento global.

A Cúpula do Milênio, em 2000, lançou os Objetivos do Milênio, um conjunto de ações, divididas em 8 grandes objetivos internacionais de desenvolvimento para o ano de 2015, como podemos observar na figura 1, onde damos especial destaque ao 7º: **Garantir a sustentabilidade ambiental**.



Figura 2 - Objetivos do Milênio

Fonte: <https://17minionucsw2016.wordpress.com/2016/10/05/os-objetivos-de-desenvolvimento-do-milenio/>

O esforço em inserir vários desses objetivos em agendas internacionais, nacionais e locais é, por exemplo, uma forma inovadora de os valorizar e levar adiante a iniciativa.

Em 2010, no Japão, é criado o Protocolo de Nagoia, protocolo esse que estabelece diretrizes para uma divisão equitativa dos benefícios relacionados ao acesso a recursos genéticos de biodiversidade.

O ano de 2015 é marcado pelo lançamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): um conjunto de 169 metas, divididas em 17 objetivos e 5 pilares (pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias), a serem alcançadas pelos países até o ano de 2030, (figura 2). Trata-se de um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar da paz e da prosperidade, (ONU, 2015).



**Figura 3** - Objetivos de desenvolvimento Sustentável

**Fonte:** <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>

São um aspeto importante, uma vez que o progresso do atual modelo de desenvolvimento está a criar problemas catastróficos no nosso planeta: por um lado, a degradação da biosfera; por outro o aumento das desigualdades e surgimento de novos fenómenos de exclusão social. Segundo Ban Ki-moon (2015), os ODS são a nossa visão comum para a Humanidade e um contrato social entre os líderes mundiais e os povos. São uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta e um plano para o sucesso.

Estes objetivos globais assumidos pelos 193 países tem como propósito “não deixar ninguém para trás”, através de uma fixação de metas de sustentabilidade, com foco em áreas críticas para a humanidade, e estruturaram-se em torno de 5 princípios (figura 3):

- Pessoas: erradicar a pobreza e a fome de todas as maneiras e garantir a dignidade e a igualdade;
- Prosperidade: Garantir vidas prósperas e plenas, em harmonia com a natureza;
- Paz: Promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas;
- Parcerias: Implementar a Agenda por meio de uma parceria global sólida;
- Planeta: Proteger os recursos naturais e o clima do nosso planeta para as gerações futuras.



**Figura 4** - 5 princípios dos ODS.

**Fonte:** <https://ods.pt/ods/>

Assim, e com base em tudo anteriormente dito, verifica-se na tabela 1, um resumo daquilo que é uma parte da história da sustentabilidade.

<p><b>Anos 70</b></p> <p>Início do problema</p> <p><b>1971</b></p> <p>Publicação do livro</p>	<p><b>1985</b></p> <p>Relatório Brundtland</p> <p><i>“Nosso Futuro Comum”</i></p> <p><b>1992</b></p>	<p><b>1997</b></p> <p>Protocolo de Quioto</p> <p><b>2000</b></p> <p>Cúpula do Milênio</p>	<p><b>2010</b></p> <p>Protocolo de Nagoia</p> <p><b>2015</b></p> <p>Objetivos de Desenvolvimento</p>
--	---	--	---

**Tabela 1** - Marcos históricos da Sustentabilidade em contexto internacional

Segundo Brown (2003), criamos uma economia que não pode sustentar o progressivo económico, uma economia que não nos pode conduzir ao destino desejado, e começa igualmente por aqui a mudança para o novo paradigma da sustentabilidade.

Um paradigma de cooperação entre governos, empresas e sociedades civis para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

## **I.2 Sustentabilidade: princípios e dimensões**

A história apresenta uma gama variada de definições e conceitos sobre sustentabilidade.

Para Sachs (1993), estabeleceu-se um caminho intermediário entre o pessimismo a respeito do esgotamento dos recursos naturais e a incapacidade do progresso técnico-científico de resolver a questão, e o otimismo das soluções propostas pelas inovações tecnológicas.

Tanto o Relatório Brundtland, como a declaração de Estocolmo de 1972, ressaltaram a necessidade de projetar e implementar estratégias, princípios e dimensões que sejam ambientalmente adequadas, para promover um desenvolvimento socioeconómico equitativo.

Segundo Ortega (1997), a sustentabilidade somente será possível se os marcos de referência para a atividade humana, os paradigmas culturais, forem mudados. Assim sendo, é imprescindível que a sustentabilidade seja enquadrada no modo de vida de todos os indivíduos para que haja uma tentativa em reverter os danos até então causados.

Diante este quadro, foram criadas várias dimensões, que tem como objetivo realizar o estudo e compreensão da sustentabilidade em diversas áreas existentes nas relações humanas, para fomentar a sua prática e incorporar de forma definitiva e, principalmente, efetiva na sociedade (Robl, 2015).

A definição de desenvolvimento sustentável é então composta por três dimensões: económica, social e ecológica ou ambiental.

### **I.2.1 Dimensão ecológica**

Os teóricos afirmam que a dimensão ecológica, ou ambiental, pode ser dividida em três subdimensões:

- Foco na ciência ambiental: ecologia, biodiversidade do habitat e florestas;
- Qualidade do ar e da água (poluição) e a proteção da saúde humana;
- Foco na conservação e na administração de recursos renováveis e não-renováveis.

A sustentabilidade ecológica estimula empresas a considerarem o impacto das suas atividades no ambiente e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (Groot, 2002).

Apresenta uma abordagem preventiva contra as catástrofes ambientais eminentes, tratando a conservação dos recursos naturais por meio de uma visão que leve em conta as necessidades das gerações futuras. É o mais puro sentido da palavra e deve-se compreender que a grande questão é assegurar a criação de condições que tornem viável a vida no planeta Terra (Póvoas, 2015). Assim, quando se fala em sustentabilidade ecológica, fala-se da busca de estratégias para o estabelecimento de prioridades conservacionistas.

As organizações tomam um papel fundamental neste aspeto e devem desempenhar as suas funções segundo um rumo, um modelo de negócio que garanta a sustentabilidade ambiental e a segurança do ambiente e da sociedade.

A sustentabilidade ecológica implica uma manutenção ao longo do tempo das características fundamentais do ecossistema sob uso quanto aos seus componentes e suas interações.

Portanto, compreende-se que a existência da espécie humana depende da preservação e cuidado com o meio ambiente, a fim de que sejam garantidas condições mínimas de sobrevivência e bem-estar tanto para a presente geração, quanto para as futuras (BOFF, 2012).

### **I.2.2 Dimensão económica**

Aqui busca-se um real equilíbrio entre a continua produção de bens e serviços e a justa distribuição da riqueza (Póvoas, 2015).

Para o autor Ricardo Abramovay (2012), a sustentabilidade económica deve dar-se por meio de várias frentes. A economia não deve orientar-se apenas pelo seu próprio crescimento, mas sim por resultados reais, de bem-estar social e de capacidade de regeneração dos ecossistemas.

A sustentabilidade económica deve reconhecer um limite de exploração dos ecossistemas por parte da sociedade.

Assim, o conceito de sustentabilidade tende a criar uma nova economia, reestruturando as categorias e comportamentos, permitindo o surgimento de oportunidades e um sistema competente de incentivos, não podendo, assim, ignorar-se a relação essencial entre a economia e sustentabilidade, pois, caso contrário, significaria deixar de ver o princípio numa de suas dimensões vitais (Freitas, 2012).

### **1.2.3 Dimensão social**

A dimensão social consiste no aspeto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como as suas habilidades, experiências e dedicações. Esta tanto abrange o ciclo interno de uma empresa como o externo. É composta por indicadores que podem variar de empresa para empresa e podem citar-se a compensação justa, horas de trabalho razoáveis, ambiente de trabalho seguro e saudável, proibição de mão-de-obra infantil e de trabalho forçado, e respeito aos direitos humanos (Groot, 2002).

A sustentabilidade social, como vertente da sustentabilidade, pretende preservar o capital social através da criação de serviços que garantam o respeito pelos direitos humanos (Diesendorf, 2011). Atua na proteção da diversidade cultural, garantia do exercício pleno dos direitos humanos e combate à exclusão social (Póvoas, 2015).

O objetivo é construir uma civilização do “ser” em que exista maior equidade na distribuição do “ter”, de modo a melhorar substancialmente os direitos e as condições de amplas massas de população e a reduzir a distância entre padrões de vida de bastados e não abastados (Sachs, 1993).

### **I.3 A RSE no desenvolvimento sustentável**

Para uma melhor compreensão daquele que é o novo paradigma da sustentabilidade, e tudo o que as suas dimensões pretendem realizar, é necessário ter conhecimento dos seguintes dois conceitos: Desenvolvimento sustentável e Responsabilidade Social das Empresas (RSE).

Desenvolvimento sustentável é um conceito sistematizado que se traduz num modelo de desenvolvimento global, incorporando aspetos de um sistema de consumo em massa que tem como preocupação o ambiente.

Com base nas palavras do Relatório Brundtland (1987), podemos caracterizar desenvolvimento sustentável como:

*“O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social, económico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais.”*

As ideias de Desenvolvimento Sustentável e de proteção do ambiente intrincam-se hoje em dia quase automaticamente, fazendo com que, toda a atividade humana capaz de se desenvolver, num contínuo respeito pelo ambiente, acabe merecedora do epíteto <sup>6</sup>de sustentável, através de uma análise com base nos seus indicadores de desenvolvimento.

Os indicadores de desenvolvimento sustentável surgiram com o objetivo de mensurar e estabelecer padrões na esfera ambiental, económica e social, como forma de proporcionar uma base sólida para a tomada de decisão em todos os níveis e contribuir para a auto-adaptação dos sistemas (Pinto et al, 2011) .

---

<sup>6</sup> Epíteto: Qualificação

Assim, realizam uma análise da eficiência da organização com base nos seus desempenhos.

Estes abrangem os principais aspetos, como:

- Consumo de energia;
- Água;
- Matérias-primas;
- Emissões atmosféricas;
- Lançamento de efluentes líquidos e geração de resíduos.

Para que uma organização consiga corresponder aos indicadores deverá adequar-se ao conceito de: Responsabilidade Social das Empresas.

A Responsabilidade Social das empresas anda sempre acompanhada à sustentabilidade, uma vez que representa a livre e espontânea iniciativa, por parte de uma empresa/organização, em praticar ações e comportamentos que beneficiam o bem comum, isto é, não só o público interno, como o público externo, a sociedade. Este impacto no público externo é o mais bem visto e fulcral para uma organização.

É o que promete um compromisso com as gerações futuras, com a sociedade e com o meio ambiente, que se acomoda a normas, filosofias e ideais, que busca a missão de um mundo melhor.

Vários são os fatores que podem incentivar as organizações a serem socialmente responsáveis, como: as expectativas dos consumidores; preocupações com o meio ambiente; a “boa visão” pela sociedade; a competitividade existente no mercado com os concorrentes; entre outros. Conciliar o progresso económico com a equidade social e a preservação ambiental, pode gerar bons dividendos, uma boa imagem e reputação, contribuindo também para o crescimento dos negócios.

No entanto, embora todas as empresas tenham incluído a procura pela sustentabilidade nas suas missões e valores, ainda são raras as que são reconhecidas como exemplo a ser seguido nesse campo.

Isso deve-se, especialmente, à falta de um sistema que alie, de forma eficaz, o planeamento estratégico, particularmente o *Balanced Scorecard*<sup>7</sup> (BSC), com os conceitos de sustentabilidade (Kaplan e Norton, 1996).

#### **I.4 Sustentabilidade nas Organizações**

Hoje a sustentabilidade nos negócios é encarada não como uma iniciativa ambiental, mas como estratégia empresarial que gera valor a partir da busca de melhores resultados sociais e ambientais.

Segundo Lange *et al* (2012), desde que o termo sustentabilidade surgiu no mundo dos negócios, uns crescentes números de empresas perceberam a importância da sustentabilidade para impulsionar os seus negócios.

Segundo Almeida (2002), uma empresa para ser sustentável e competitiva atualmente deve realizar todas as suas funções e decisões com base numa eco eficiência, produzir mais e melhor com menos poluição e menos uso de recursos naturais, além de ser socialmente responsável. Uma empresa sustentável é aquela que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas políticas e práticas de forma consciente.

A preocupação de muitas empresas com, por exemplo, a poluição, origina com que muitas delas reavaliem o seu processo produtivo, e trabalhem na obtenção de tecnologias limpas e no reaproveitamento dos resíduos. Isso tem proporcionado o alcance, por parte das economias, a um novo e elevado nível, que só se torna possível pelo novo e correto método/foco.

Araújo *et al* (2006), defende que a sustentabilidade organizacional caracteriza-se através de ações que as empresas realizam visando a promoção de programas sociais e a redução dos impactos ambientais, mantendo-se economicamente viáveis no mercado.

---

<sup>7</sup> BSC – método que visa medir as atividades de uma empresa de acordo com 4 eixos: clientes, processo, aprendizagem e finanças.

A busca pela sustentabilidade não precisa e nem é financeiramente inviável como muitos empresários e organizações julgam ser, pensar e agir sustentavelmente pode reduzir custos e aumentar receitas, sendo a base para a inovação (Lange et al, 2012). Lameira *et al* (2012), realizaram um estudo a 205 empresas e concluíram, com base nos seus resultados, que é organizações sustentáveis têm melhores desempenhos financeiros e menores riscos, deduzindo que a maior sustentabilidade caminha junto com a melhor gestão, afirmando que sustentabilidade tem valor para as organizações.

A sustentabilidade terá que provir das pessoas envolvidas na organização, por isso é imprescindível a educação dos colaboradores acerca deste tema e a sua aprendizagem/educação envolvida nos seus conceitos.

Com base num estudo de Oliveira *et al* (2012), percebemos que existem cinco princípios necessários para que ocorra uma melhor implantação da sustentabilidade nas organizações, sendo estes:

- Incentivar uma iniciativa voluntária dos profissionais da organização;
- Inclusão de profissionais motivados para a sustentabilidade e a sua participação no planeamento estratégico;
- Desenvolvimento e implementação de indicadores estratégicos, táticos e operacionais (nos âmbitos económicos, ambientais e sociais);
- Estabelecer um processo interno de participação dos diversos níveis hierárquicos na formulação de objetivos e metas estratégicas sustentáveis;
- Estabelecer vínculo entre o plano de desenvolvimento de carreira dos profissionais à sustentabilidade organizacional.

Para além destes princípios, uma organização que implemente a sustentabilidade nas suas ações e que veja como uma obrigação em cada prática da sua atividade, beneficiará em todos os seus campos, aos quais podemos dar destaque o económico e o estratégico, como é visível na tabela 2.

Benefícios económicos
- Economia de custo;
- Economias devido à redução de água, energia e outros insumos;
Benefícios estratégicos
- Melhoria da imagem institucional;
- Aumento da produtividade;
- Melhor adequação aos padrões ambientais;

**Tabela 2** - Vantagens de inserir práticas sustentáveis no ambiente empresarial

A IKEA surge como comprovação ao anteriormente dito, na medida em que, para além de ter como objetivo alcançar a sustentabilidade, luta diariamente para que isso aconteça.

## Capítulo II – Estudo de Caso: IKEA

### II.1 – Contextualização

Fundada em 1943, o nome IKEA surge do nome do fundador, Ingvar Kamprad (IK), juntamente com as primeiras letras dos nomes da quinta e da aldeia onde cresceu – Elmtaryd e Agunnaryd (EA). O Grupo IKEA trata-se de um grupo de empresas privadas, de origem sueca, especializado na venda de móveis. A base do negócio assenta numa oferta de produtos que tenham sempre presente a combinação entre forma, função, qualidade e sustentabilidade a um preço acessível ao alcance de todos.



**Figura 5** - Logo IKEA

**Fonte:** IKEA interno

Foi este conceito que revolucionou o setor de retalho de mobiliário no início da década de 50 do século XX. 74 anos após a sua fundação, a organização IKEA desenvolveu-se num sistema de franchising, cujo maior francheado é o Grupo IKEA, com mais de 134 050 mil colaboradores. O Grupo IKEA opera em toda a cadeia de valor, através de 28 escritórios de compras em 24 países; 32 centros de distribuição e 11 centros de distribuição ao cliente em 16 países; 44 unidades de produção, integradas na IKEA Industry, em 11 países, incluindo Portugal e, em particular, a Indústria de Paços de Ferreira. Atualmente o sucesso da organização é sustentado pelos números (um volume de vendas de 27.6 milhões de euros, tabela 3).

In millions of EUR	FY22	FY21
Sales of goods	26 148	24 282
Franchise fees	1 285	1 273
Other income	145	60
<b>Total revenues</b>	<b>27 578</b>	<b>25 615</b>
Cost of goods sold	23 404	21 137
<b>Gross profit</b>	<b>4 174</b>	<b>4 478</b>
Operational cost	3 140	2 622
<b>Total operating income</b>	<b>1 034</b>	<b>1 856</b>
Financial income and expense	-103	-151
<b>Result before tax</b>	<b>931</b>	<b>1 705</b>
Income taxes	-221	-272
<b>Net income</b>	<b>710</b>	<b>1 433</b>

**Tabela 3** - vendas IKEA ano 2022

**Fonte:** [www.inter.ikea.com](http://www.inter.ikea.com)

Hoje a marca IKEA encontra-se dividida em dois grandes grupos:

- 1) A Inter IKEA Systems B.V. é uma propriedade do conceito IKEA e o franchisador mundial da marca. A sua missão é desenvolver continuamente o que a IKEA defende e assegurar uma implementação bem-sucedida em novos mercados e nos já existentes.
- 2) A INGKA Holding B.V., um dos 11 grupos, grupo este franchisado, que detêm e opera canais de vendas da IKEA através de acordos com a Inter IKEA Systems B.V.

A principal finalidade da IKEA é a produção de mobiliário para satisfazer as necessidades de procura do Grupo IKEA. Os oito valores pelos quais se rege são:

- Liderar pelo exemplo;
- União;
- Cuidar das pessoas e do planeta;
- Consciência de custos;
- Simplicidade;

- Renovação e melhoria;
- Diferente com um sentido;
- Assumir e delegar responsabilidades.

Regendo-se sempre pela missão: “*Para criar um dia-a-dia melhor para a maioria das pessoas.*”. De facto, estas oito preposições e a missão objetiva são transversais a toda a empresa, e constituem o pilar para toda a estratégia de negócio e sustentabilidade da empresa.

Cuidar das pessoas e do planeta, ou liderar pelo exemplo, são dois valores muito bem definidos na filosofia de gestão da IKEA.

## II.2 – Filosofia de gestão sustentável

A IKEA assumiu o compromisso de ter um papel ativo na promoção desta mudança positiva. A marca acredita que para que a sustentabilidade atinja o seu pleno, esta transformação tem que começar, obviamente, nas grandes organizações e continuar em casa e nos comportamentos de cada pessoa, para um melhor dia-a-dia, através de um design democrático, isto é, a capacidade da empresa em criar produtos que tenham um design bonito, um bom funcionamento, que sejam sustentáveis, de boa qualidade e que estejam disponíveis a um preço baixo.

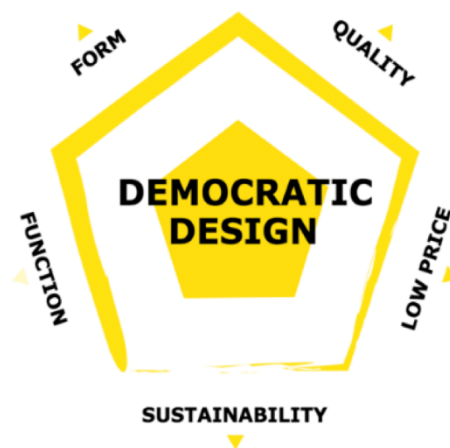


Figura 6 - Design democrático IKEA

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

## **E como põem em prática esta política?**

A IKEA rege objetivos e metas diários/mensais/anuais para que o foco se mantenha e haja apenas um propósito em mente. Elabora estratégias e códigos de conduta para fornecedores designados de IWAY<sup>8</sup> aos quais abordaremos de seguida.

### **II.2.1 – Estratégia de Sustentabilidade da Ikea: Pessoas Positivas, Planeta Positivo**

Pessoas Positivas, Planeta Positivo é a estratégia que descreve a agenda sustentável para toda a cadeia IKEA. O propósito desta estratégia é inspirar, ativar e conduzir as tomadas de decisão e definir as metas para que seja possível alcançar as grandes mudanças positivas que se pretendem ver no mundo e no ecossistema IKEA. Esta estratégia cria um roteiro a seguir de forma que seja possível delinear uma agenda forte e comum a longo prazo.

#### **O que é que esta estratégia significa para a IKEA?**

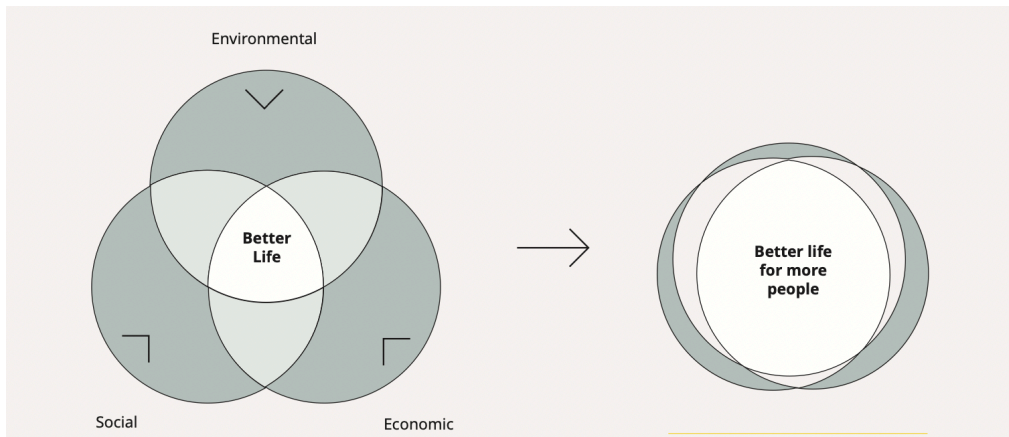
Pretende criar um impacto positivo nas pessoas, na sociedade e no planeta. A sustentabilidade é vista como o equilibrar do crescimento económico e o positivo impacto social com uma proteção e regeneração do meio ambiente.

Todos estes três pilares constituem a estratégia e são fulcrais para que a mesma seja alcançada. Basta a falha de um para que a estratégia não seja posta em prática, (figura 7).

Todas as ações realizadas terão em vista um plano futuro para que sejam capazes de atender às necessidades das pessoas de hoje sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Juntamente com a estratégia surge o compromisso em liderar o caminho junto dos colaboradores, clientes e parceiros, e em usar o “tamanho” para fazer uma diferença positiva. É vista tanto como uma responsabilidade, como uma oportunidade de negócio.

---

<sup>8</sup> IWAY - abreviatura de IKEA way (tradução de caminho para inglês) sobre compra de produtos, materiais e serviços.



**Figura 7** - Estratégia de Sustentabilidade da Ikea: Pessoas Positivas, Planeta Positivo

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

Fazer isto requer repensar e inspirar as mudanças nos estilos de vida e consumo de forma a adotar novas formas de trabalho. Trata-se, portanto, tanto de uma responsabilidade como de uma oportunidade de negócio. Quantas mais pessoas alcançarem, maior o impacto que terá.

**Obviamente que para a prática anteriormente dita surgem vários desafios, como:**

**1) Alterações climáticas, consumo insustentável e desigualdade:**

As alterações climáticas são um dos maiores desafios da atualidade para a humanidade. As temperaturas têm subindo drasticamente nos últimos anos e tem batido recordes. Assim sendo, para limitar os efeitos críticos desta mudança sobre as pessoas e o planeta, a emissão dos gases de efeito de estufa devem ser reduzidos em metade até 2030 comparando a 2010, o ano em que a IKEA atingiu o pico de uma drástica redução de GEE<sup>9</sup>. Em 2050, no máximo, a IKEA pretende atingir o valor de zero emissões.

A escassez de recursos e a poluição do ar, da água e da terra são muito visíveis devido, em parte, ao consumo insustentável e ao desperdício. Para a IKEA, o consumo insustentável é um dos nossos maiores desafios.

---

<sup>9</sup> GEE – Gases de Efeito de Estufa.

Por outro lado, ao nível da desigualdade, embora se tenham verificadas melhorias significativas em várias áreas, a igualdade de género encontra-se longe da realidade. Os direitos e oportunidades para as pessoas idosas, comunidades étnicas, LGBTQ+ e pessoas com deficiência ainda estão longe de serem iguais.

Como pode a Ikea continuar a crescer e permitir que mais pessoas vivam vidas melhores dentro dos limites do planeta com todos estes desafios?

### **II.2.1.1 – Meta 2023**

Como meta de 2023, a IKEA prometeu, em conjunto com os colaboradores, clientes e parceiros de todo o mundo, combater todos estes desafios, com base nos objetivos de desenvolvimento sustentável e comprometendo-se a usá-los como bússola para mobilizar a mudança no dia a dia do seu trabalho.

#### **Os 3 princípios pelos quais se rege o foco são:**

- 1) vida sustentável e sustentável – inspirar e permitir que mais de mil milhões de pessoas vivam melhor dentro dos limites do planeta;

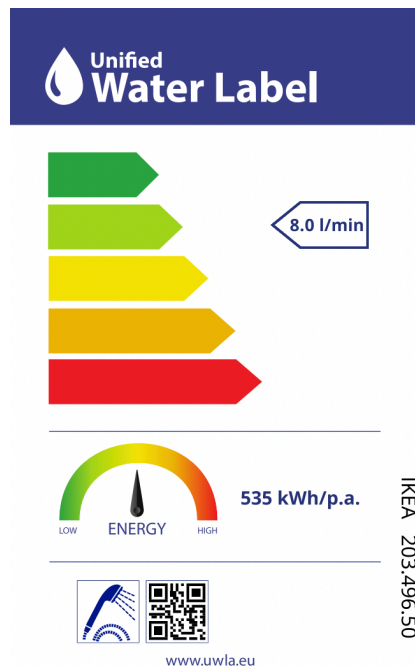
A IKEA já permite que as pessoas vivam de forma mais saudável e sustentável em casa, com foco na eficiência e funcionalidade do lar, oferecendo produtos acessíveis e soluções para a eficiência no uso de água, energia, energia renovável e soluções de separação de resíduos.

O chuveiro **VALLAMOSSE**, é um dos produtos Ikea que se compromete com a poupança da água e da energia – encontra-se equipado com um regulador do caudal que reduz o fluxo de água. Isto permite poupar água e energia sem que sinta qualquer diferença na pressão da água. A velocidade máxima do fluxo é de 8.01L por minuto, que, segundo a Unified Water Label<sup>10</sup>, encontra-se numa zona determinada “verde de

---

<sup>10</sup> Unified Water Label - é uma etiqueta que garante uma mensagem clara, concisa e de fácil compreensão sobre o consumo de água e energia para torneiras de cozinha, torneiras de banheiro e chuveiros.

poupança”, como visível na figura 8. A nível de consumo de energia consumida por ano, em água quente, este chuveiro gasta cerca de 535 kWh.



**Figura 8 - Unified Water Label**

**Fonte:** [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

Até 2030 pretendem:

- Inspirar e capacitar as pessoas a redefinirem a sua vida em casa – uma vida que seja sustentável, que promova a segurança, a saúde e o bem-estar e que esteja ao alcance de muitas pessoas;
  - Liderar a transição para uma nova definição de uma vida quotidiana melhor e ser uma força motriz por trás das mudanças nos padrões de consumo insustentável;
  - Oferecer produtos e soluções melhores, mais acessíveis e inteligentes que permitam às pessoas viverem vidas mais seguras, saudáveis e sustentáveis.
- 2) circularidade e impacto positivo no clima – tornar a nossa pegada ecológica positiva para o clima e regenerar recursos, ao mesmo tempo que fazemos crescer o negócio da IKEA;

A abordagem da Ikea em fazer mais com menos permitiu que o negócio reduzisse o desperdício e se tornasse mais eficiente em tudo o que é feito. Verificou-se um avanço significativo na transformação da forma como obtêm materiais mais sustentáveis.

Desde 2015, 100% do algodão, peixes e frutos do mar vêm de fontes mais sustentáveis como, BCI+<sup>11</sup> e MSC<sup>12</sup>. Continuam trabalhando para atingir a meta implementada em 2020: obter 100% da madeira e papel de fontes mais sustentáveis. Também tomam medidas para começar a eliminar o plástico fóssil virgem da gama de produtos da IKEA, um foco que continuará até 2030. Pretendem uma transição total para uma economia de baixo carbono e um investimento em energia renovável e melhoria da eficiência energética.

Até 2030 pretendem:

- Liderar na transformação de materiais secundários, ou seja, materiais reutilizados e reciclados em recursos limpos e seguros;
- Estabelecer e promover sistemas e serviços que permitam uma economia circular;
- Reduzir pela metade as emissões líquidas absolutas de gases de efeito de estufa de toda a cadeia de valor da Ikea até 2030, o que inclui uma redução drástica das emissões de gases de efeito de estufa em toda a cadeia de valor da Ikea em pelo menos 15%.
- Trabalhar para obter 100% da energia renovável (eletricidade, aquecimento, refrigeração e combustível) em toda a cadeia de valor da Ikea;
- Promover a geração de energia renovável no local e novas instalações para disponibilizar mais energia renovável para o grande público.
- Tornar-se positivo em relação às florestas, promovendo a gestão florestal sustentável para eliminar a degradação florestal e o desmatamento. Utilizar abordagens inovadoras para a gestão, proteção, restauração e regeneração de florestas;

---

<sup>11</sup> BCI+ - Better Cotton Initiative é um grupo sem fins lucrativos que promove melhores padrões no cultivo e práticas de algodão em 21 países.

<sup>12</sup> MSC - parceria de transporte de algodão.

- Tornar-se positivo em relação à água ao liderar e desenvolver programas de gestão da água. Liderar projetos de regeneração para limpar águas poluídas e proteger a biodiversidade. Especificamente, concentrar-se em liderar projetos para limpar poluentes plásticos dos oceanos.
- 3) justiça e igualdade - criar um impacto social positivo para todos na cadeia de valor da IKEA.

Os direitos das crianças sempre estiveram presentes no centro do negócio Ikea, através da participação e implementação dos Princípios dos Direitos das crianças e dos Negócios, (criação de um relatório IWAY sobre prevenção do trabalho infantil e proteção aos jovens trabalhadores).

O IWAY, código de conduta para fornecedores, continua a ser a base do trabalho para garantir os direitos humanos e boas condições de trabalho em toda a cadeia de suprimentos. Trabalham com empreendedores sociais e envolvem-se ativamente nas comunidades locais para serem um negócio inclusivo. Continuam a desenvolver uma abordagem em relação a grupos vulneráveis dentro da cadeia de valor da IKEA, através da criação do podcast<sup>13</sup> “Igualmente”, que aborda conversas sobre diversidade, igualdade e inclusão, conduzidas por Cláudia Semedo, na casa onde há sempre espaço para todos: a IKEA.



**Figura 9** - Logótipo podcast Igualmente

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

---

<sup>13</sup> Podcast – publicação digital em formato de vídeo ou áudio.

Até 2030 pretendem:

- Tornarem-se líderes na criação de uma sociedade justa e igualitária que beneficie a todos. Alcançarão o pretendido expandindo o negócio da IKEA de maneira ainda mais inclusiva, respeitando e incentivando a diversidade, e promovendo o trabalho decente e significativo em toda a cadeia de valor da IKEA, permitindo que as pessoas proporcionem uma boa vida para si.
- Garantindo sempre que os locais de trabalho sejam seguros e contribuam para o desenvolvimento saudável das pessoas;
- Fornecendo e apoiando o emprego estável, regular e previsível;
- Continuando a construir um local de trabalho diversificado e inclusivo e capacitando e apoiando as pessoas a serem elas mesmas no trabalho.

## **II.2.2 – IKEA IWAY**

O IWAY é baseado em documentos internacionais amplamente reconhecidos. Tratam-se de standards<sup>14</sup> que servem como base de comando para todas as ações, lançados em 2000. Encontram-se disponibilizados online para que esteja à distância de um clique e abordam diversos parâmetros, como: compras de materiais, trabalho infantil, silvicultura e transportes. Dentro de todos os relatórios podemos dar destaque aos seguintes: “O IWAY, o nosso Código de Conduta sobre compra de Produtos, Materiais e Serviços” e “O IWAY sobre Prevenção do trabalho infantil e proteção aos jovens trabalhadores”.

### **II.2.2.1 – O IWAY, o nosso Código de Conduta sobre compra de Produtos, Materiais e Serviços**

Este relatório encontra-se dividido em vários aspetos que abordaremos de seguida:

- Classificação ambiental, relatórios e inspeções:

---

<sup>14</sup> Standards – tradução para modelo ou padrão.

Aqui encontram-se todas as regras que o fornecedor da IKEA deve garantir: o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis relacionados à proteção ambiental, incluindo classificação ambiental, relatórios e inspeções pelas autoridades. Todos os materiais fornecidos devem seguir normas de poluição do ar externo (leis e regulamentos aplicáveis relacionados às emissões de ar), de poluição sonora externa (leis e regulamentos aplicáveis relacionados à poluição sonora), de poluição do solo e da água (leis e regulamentos aplicáveis relacionados aos despejos no solo e na água) e de contaminação do solo (o fornecedor da IKEA deve investigar e avaliar os possíveis riscos de contaminação do solo devido a atividades anteriores ou em curso no local).

Qualquer item é inspecionado à chegada de fábrica/indústria produtora e sujeito a testes. Caso algum dos itens não esteja de acordo com o expectável a sua devolução será realizada.

- O Padrão Florestal IWAY

O Padrão Florestal IWAY, parte do código de conduta dos fornecedores da IKEA, estabelece os critérios mínimos para toda a madeira e painéis fornecidos à IKEA:

- Não proveniente de florestas exploradas ilegalmente;
- Não proveniente de operações florestais envolvidas em conflitos sociais relacionados às florestas.

#### **II.2.2.2 – O IWAY sobre Prevenção do trabalho infantil e proteção aos jovens trabalhadores**

A IKEA reconhece que o trabalho infantil existe em diversos países, no entanto não o aceita e trabalha ativamente contra ele. A complexidade do problema do trabalho infantil requer um esforço consistente e de longo prazo para criar desenvolvimentos amplos e duradouros, a fim de alcançar o objetivo: garantir que nenhum produto entregue à IKEA seja fabricado por crianças.

Este código encontra-se dividido em 5 partes: princípio geral; implementação; trabalhadores menores; registo da força de trabalho e controlo.

## **1) Princípio geral**

Não é aceitável o trabalho infantil. A IKEA apoia a Convenção das Nações Unidas (ONU) sobre os Direitos da Criança: "O Caminho IKEA para Prevenir o Trabalho Infantil" é baseado nesta Convenção, que estipula:

- Todas as ações relacionadas à criança devem levar em plena consideração o seu melhor interesse.

- O direito da criança de ser protegida da exploração econômica e de realizar qualquer trabalho que seja provavelmente perigoso ou que interfira na educação da criança, ou que seja prejudicial à saúde ou ao desenvolvimento físico, mental, espiritual, moral ou social da criança.

## **2) Implementação**

Todas as ações para evitar o trabalho infantil devem ser implementadas levando em consideração o melhor interesse da criança. A IKEA exige que todos os fornecedores reconheçam a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e que os mesmos cumpram todas as leis, regulamentos e disposições nacionais e internacionais relevantes aplicáveis no país de produção. Os fornecedores têm a obrigação de tomar as medidas apropriadas para garantir que nenhum trabalho infantil ocorra nos locais de produção dos fornecedores e de seus subcontratados.

Se for encontrado trabalho infantil em qualquer local de produção, a IKEA exigirá que o fornecedor implemente um plano de ação corretiva. Se a ação corretiva não for implementada dentro do prazo acordado, ou se ocorrerem violações repetidas, a IKEA encerrará todos os negócios com o fornecedor em questão. O plano de ação corretiva deve levar em consideração o melhor interesse da criança, ou seja, a situação familiar e social e o nível de educação. Deve ser tomado cuidado para não simplesmente transferir o trabalho infantil de um local de fornecedor para outro, mas sim possibilitar alternativas mais viáveis e sustentáveis para o desenvolvimento da criança.

### **3) Trabalhadores menores**

A IKEA apoia o emprego legal de jovens trabalhadores.

Os jovens trabalhadores com idade legal para trabalhar têm, até os 18 anos, o direito de serem protegidos contra qualquer tipo de emprego ou trabalho que, por sua natureza ou pelas circunstâncias em que é realizado, possa prejudicar a saúde, segurança ou moral.

Portanto, a IKEA exige que todos os seus fornecedores garantam que os jovens sejam tratados de acordo com a lei; isso inclui medidas para evitar empregos perigosos, turnos noturnos e garantir salários mínimos. Limites para horas de trabalho e horas extras devem ser estabelecidos com especial consideração para a jovem idade dos trabalhadores.

### **4) Registo da força de trabalho**

O fornecedor deve manter uma documentação para cada trabalhador, onde esteja registada a sua data de nascimento. Em países onde tais documentos oficiais não estão disponíveis, o fornecedor deve utilizar métodos de avaliação apropriados de acordo com as práticas e leis locais.

### **5) Controlo**

Todos os fornecedores têm a obrigação de manter a IKEA informada em todos os momentos sobre todos os locais de produção (incluindo o dos subcontratados). Qualquer centro de produção não divulgado constituiria uma violação deste código de conduta. A IKEA tem o direito de fazer visitas não anunciadas a qualquer momento a todos os locais de produção para produtos destinados ao fornecimento.

Com isto, verificamos todos os ideais que a IKEA pretende garantir e as metas de quando as pretende realizar. Mas e os resultados das ações diárias? Tem tido resultados?

## Capítulo III – A evolução da sustentabilidade

### III.1 – O crescimento e novas apostas

O último relatório disponibilizado pelo negócio IKEA trata-se do relatório de sustentabilidade do ano de produção de 2021, sendo esse o nosso ano base para a análise. Realizaremos esta análise em vários aspetos: materiais, comida, produção, transporte e operações e atividades comerciais realizadas pela IKEA.

Durante os anos fiscais de 2020 e 2021, a COVID-19 impactou todas as operações de todo o mundo, e a IKEA não é diferente. Como resultado, a pegada climática sofreu por consequência.

- **Pegada climática**

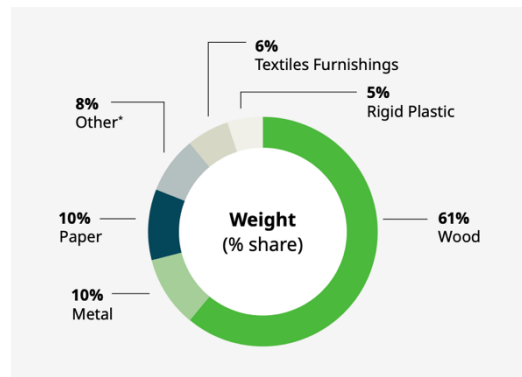
A pegada climática da IKEA no ano fiscal de 2021 é estimada em 26,2 milhões de toneladas de CO2 equivalente a uma redução de 5,8% em termos absolutos em comparação com o ano-base de 2016, mas um aumento de 5,7% em relação ao ano fiscal de 2020. Como esperado e observado na figura 10, a pegada climática aumentou à medida que as vendas se recuperaram da pandemia.

Com base no anexo 1 verificamos uma redução da pegada climática por unidade de vendas, com uma diminuição de 8% entre os anos fiscais de 2019 e 2020 e 0,1% entre os anos fiscais de 2020 e 2021.

- **Materiais**

Existem muitos tipos de materiais usados nos produtos da IKEA. Em conjunto, eles contribuem cada vez mais para a pegada climática. É por isso que, para que esta seja reduzida, é importante focarem-se nos materiais com a maior pegada climática, como: madeira, metais, papel, tecidos para mobiliário e plásticos, como observamos na figura 10.

Em conjunto, representam cerca de 90% das necessidades de materiais, onde os materiais à base de madeira tomam o pódio, com 61%.



**Figura 10** – Percentagem dos materiais mais contribuintes para a pegada climática

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

Com base na figura 11 conseguimos concluir que a pegada climática dos materiais aumentou 15% no ano fiscal de 2021, em comparação ao ano fiscal de 2020, e encontra-se 13% maior em comparação ao ano de referência de 2016.



**Figura 11** - Comparação relativa ao ano 2016

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

Este resultado deve-se a um aumento das vendas à medida que o negócio da IKEA se recuperou da pandemia COVID-19, o que aumentou a quantidade de produtos vendidos e os materiais utilizados.

Segundo o relatório de sustentabilidade, dos materiais adquiridos no ano fiscal de 2021, 55,8% eram de fontes renováveis e 17,3% eram reciclados.

- **Comida**

No ano fiscal de 2021, os restaurantes IKEA e os outros pontos de serviço de alimentação continuaram a trabalhar com capacidade reduzida devido à COVID-19. Isto afetou as vendas totais de alimentos, o que, por sua vez, também reduziu a pegada climática absoluta em 25%, comparável ao ano base, observável na figura 12.

(2.7% of the total IKEA value chain climate footprint in FY21)

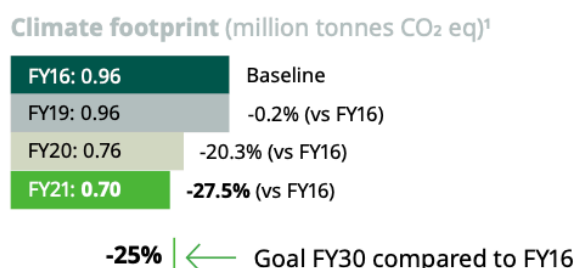


Figura 12 - Valor percentual da categoria alimentar

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

O desenvolvimento positivo em termos relativos é apoiado pelas tendências na proporção entre opções de alimentos à base de plantas e à base de carne. Por exemplo, o volume de carne bovina e suína vendido em relação a outros ingredientes alimentares, diminuiu 14,3% no ano fiscal de 2021, enquanto as vendas de bolinhos de plantas e bolinhos vegetarianos em restaurantes aumentaram de 11% para 14%. Para os cachorros-quentes vegetarianos vendidos da IKEA aumentou de 10% para 13%.

No ano de 2021 foram igualmente lançados novos itens alimentares que contribuíram para estes resultados, como:

- **Huvudroll**, é uma alternativa à base de plantas para a clássica almôndega da IKEA (figura 13). Além de ganhar participação nas vendas em relação às opções à base de carne, o HUVUDROLL também conquistou participação nas vendas frente as almôndegas, que venderam 50% a menos em comparação com a participação total nas vendas durante o ano fiscal de 2021.

- Em 2021 também lançaram o **VÄRLDSKLOK**, um produto à base de plantas que serve como alternativa à carne moída (figura 14). Assim como o HUVUDROLL, o VÄRLDSKLOK é baseado em proteína de ervilha e tem uma pegada climática igualmente pequena. Estes produtos à base de plantas ajudam a reduzir o impacto ambiental em comparação com opções de carne tradicionais.



**Figura 14 - Huvudroll**

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)



**Figura 13 – VÄRLDSKLOK**

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

### • Produção

Apesar dos desafios contínuos da COVID-19 durante o ano, houve um progresso significativo na redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) na produção de produtos da IKEA. Alcançou-se uma diminuição de aproximadamente 30% (figura 15), na pegada total de produção no ano fiscal de 2021.

Para reduzir drasticamente as emissões de GEE provenientes da produção, focamos nos seguintes movimentos:

- Trabalhar no rumo a 100% de energia renovável;
- Eliminar o uso de carvão e combustíveis fósseis à base de petróleo usados no local;

(7.9% of the total IKEA value chain climate footprint in FY21)

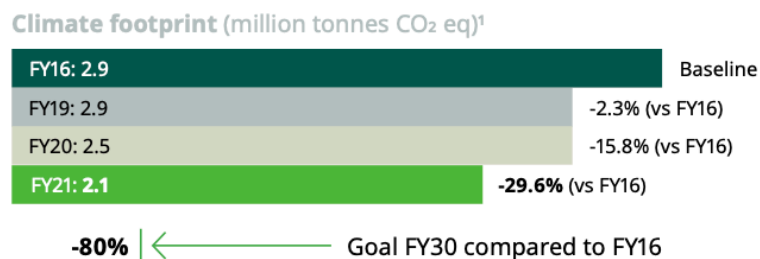


Figura 15 - % da redução das emissões de GEE

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

Até, no mais tardar, em 2025, a IKEA planeia eliminar completamente o uso de carvão e combustíveis à base de óleo fóssil usados no local de produção, sempre que for viável. Isso visa a redução significativa da pegada climática e a melhoria da qualidade do ar nas instalações de produção da IKEA.

Entre os anos fiscais de 2020 e 2021, observamos, com base na figura 16, passos significativos no uso de energia renovável na produção de produtos da IKEA, aumentando de 47% para 48,5%. Isso demonstra o compromisso da IKEA em aumentar a proporção de energia limpa e sustentável nas suas operações de produção.

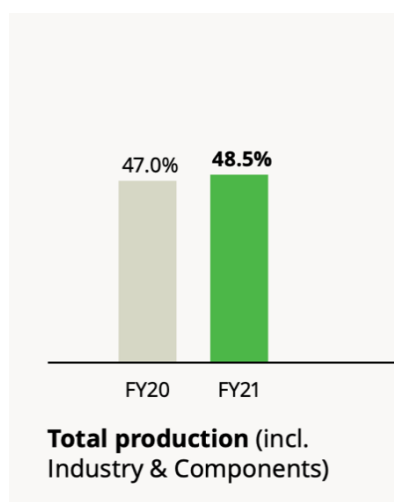


Figura 16 - Evolução percentual da energia renovável

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

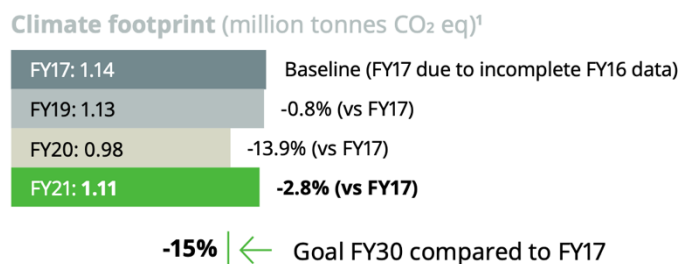
Com base no relatório, um dos principais motivos deste resultado foi o aumento do uso de eletricidade renovável por parte de nossos fornecedores externos de móveis à base de madeira, onde a parcela de eletricidade renovável aumentou de 52,9% no ano fiscal de 2020 para 61,8% no ano fiscal de 2021. Em comparação com o ano anterior, mais 18 fábricas ou fornecedores alcançaram 100% de consumo de eletricidade renovável, elevando o total para 129.

- **Transporte**

No ano fiscal de 2021, a pegada climática do transporte de produtos diminuiu, em termos absolutos, cerca de 2,8% em comparação a um diferente ano base, 2017. No entanto, em comparação com o ano fiscal de 2020, a pegada climática absoluta na verdade aumentou em 12,9%, devido ao aumento do transporte à medida que o mundo começou a se recuperar da pandemia de COVID-19 (figura 17).

Para reduzir drasticamente as emissões de gases de efeito estufa (GEE) no transporte de produtos, a IKEA está focada nos seguintes movimentos:

- Maximizar a eficiência durante o transporte;
- Tornar-se livre de combustíveis fósseis;
- Adotar soluções de emissão zero.

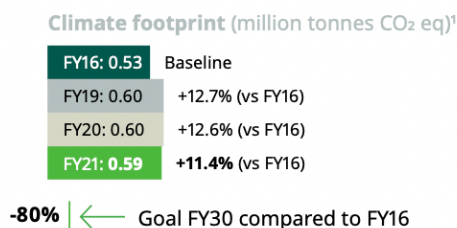


**Figura 17** - % da pegada climática do transporte de produtos

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

- **Operações e atividades comerciais realizadas pela IKEA**

Embora a pegada climática das operações comerciais seja maior do que a verificada no ano base de 2016, verificou-se uma diminuição em comparação ao ano fiscal de 2020 (verificável na figura 18). Isto deve-se principalmente ao aumento da participação de eletricidade renovável, que subiu de 64% para 73% entre o ano fiscal de 2020 e o ano fiscal de 2021.



**Figura 18** - variação % da pegada climática das operações comerciais

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

Esse aumento foi impulsionado pelos mercados de operações da IKEA que alcançaram 100% de eletricidade renovável no ano fiscal de 2021, como Canadá, Dinamarca, Estônia, França, Rússia, Sérvia, Eslovênia, Espanha, entre outros.

A IKEA esforça-se para alcançar 100% da energia renovável em todas as suas operações (lojas, armazéns, fábricas, escritórios e outras operações) e em todos os países, a fim de se tornarem climaticamente positivos.

No ano fiscal de 2021, 23 mercados da IKEA consumiam 100% de eletricidade renovável (em comparação com 14 no ano fiscal de 2020).

No ano fiscal de 2021, 231 lojas da IKEA instalaram painéis solares.

Com base no mapa da figura 19, verificamos que os países a verde escuro são os que já se encontram a trabalhar com 100% de energia renovável e os que se encontram num tom de verde mais claro estão quase no seu alcance total.

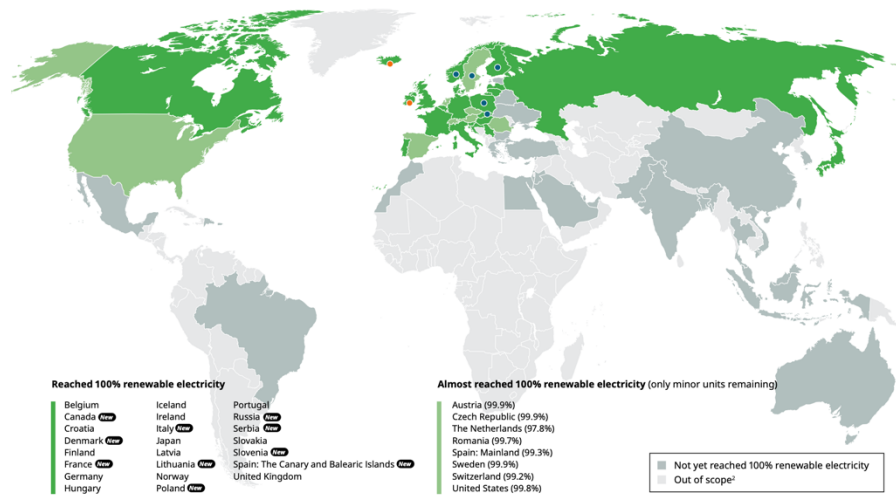


Figura 19 - Mapa de distribuição de energia renovável

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

## Conclusão

O objetivo geral deste projeto consistiu em compreender o papel e a importância da sustentabilidade nas relações negociais e a forma como a IKEA se adapta para alcançar o seu melhor desenvolvimento sustentável. Como objetivos específicos pretendeu-se conhecer os modelos e padrões sustentáveis aplicados pela IKEA e a evolução do seu negócio após todas as apostas em novas estratégias, com especial ressalte para o ano fiscal de 2021, visto que é o último relatório disponível pela empresa.

Embora o ano de 2021 tenha sido um ano complicado, não só para o negócio IKEA, mas para todos os negócios a nível mundial, devido ao regresso comercial após a pandemia, a IKEA registou melhorias em todos os seus parâmetros com peso influente na pegada de carbono da mesma.

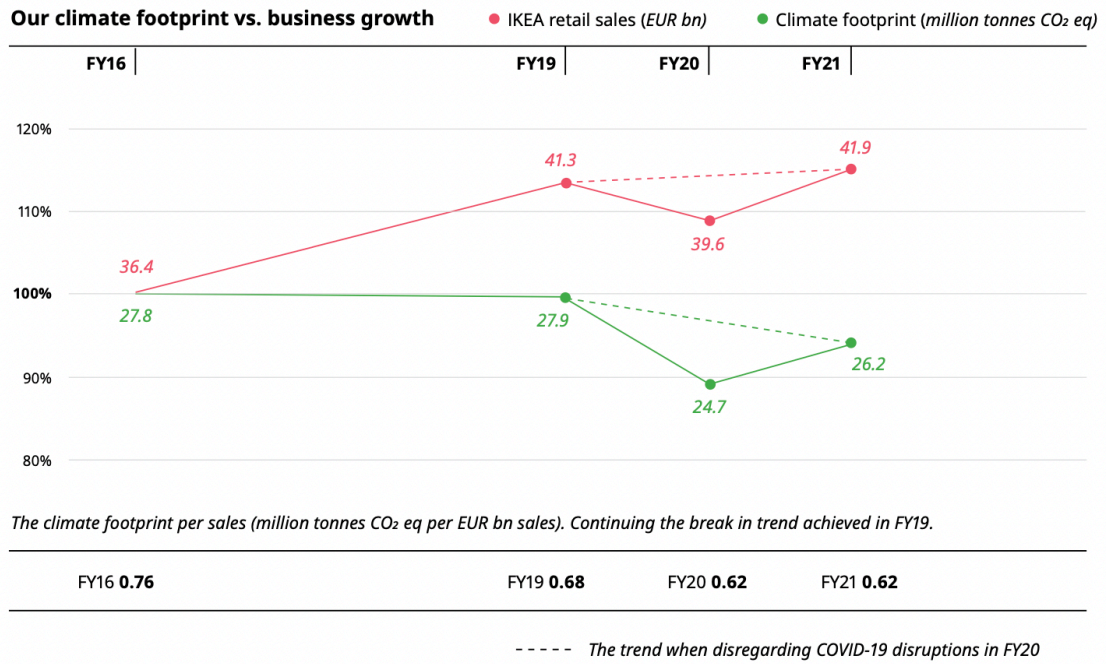
Sendo assim, destacam-se as seguintes conclusões da análise estabelecida:

- i. Uma nova orientação corporativa sobre a qualidade do ar: iniciaram o desenvolvimento de um novo padrão de emissões poluentes do ar que permite às empresas medir o seu impacto em qualidade do ar em toda a cadeia de valor e tomar medidas para reduzi-lo.;
- ii. Aceleração da transição dos fornecedores da IKEA para 100% de eletricidade renovável: alcançar o consumo de 100% de eletricidade renovável resultará na redução de 451.000 toneladas de emissões equivalentes de CO<sub>2</sub> por ano. Essa redução equivale aproximadamente a 2% da pegada de carbono total da cadeia de valor da IKEA;
- iii. Investimento para gerar mais energia a partir de resíduos de madeira e minimizar a poluição do ar;
- iv. Oferta de mais alimentos feitos à base de plantas: o ano fiscal de 2021 foi o primeiro ano completo em que ofereceram a nova bola de plantas, cujos ingredientes têm apenas 4% da pegada de carbono em comparação com os ingredientes da versão à base de carne.;
- v. Alcançar 100% da eletricidade renovável nas operações da IKEA em 10 mercados adicionais;
- vi. Alcançar 100% da eletricidade renovável para todas as fábricas da IKEA e unidades de embalagem e distribuição global;

- vii. Criação de medidas para eliminar gradualmente os combustíveis à base de carvão e petróleo em produção: ao eliminar completamente o carvão da produção de cerâmica e de alguns fornecedores têxteis que tinham alto uso de carvão, conseguiram reduzir a pegada em cerca de 2,3 pontos percentuais. Desde o ano fiscal de 2016, reduziram o uso de combustíveis à base de carvão e petróleo na produção em quase um terço. Quanto aos combustíveis alternativos usados no transporte de produtos, a participação reduziu de 3,3%.

Para além destas medidas, tem projetos futuros para que a sustentabilidade seja, a uma visão alongada, um fator de importância na cadeia de valor IKEA.

**Anexos**



**Anexo 1 - Evolução da pegada de carbono**

Fonte: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

## Bibliografia

Afonso, B. C. P. (2015). Empowerment e Inovação: Estudo de caso IKEA Industry-Paços de Ferreira. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80760/2/36740.pdf> [Consultado em 15/05/2023].

A nossa estratégia de sustentabilidade para 2030. (n.d.). IKEA. Disponível em: <https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/a-estrategia-de-sustentabilidade-da-ikea-fazer-a-diferenca-pubb5534570>. [Consultado em 17/04/2023].

Bolzan, J. F. M., & Herrera, V. É. (2014). Sustentabilidade nas organizações: Uma questão de competitividade. *REGRAD-Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM- ISSN 1984-7866*, 6(1). Disponível em <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/438> [Consultado em 17/04/2023].

Cavalcanti, C. (1995). Sustentabilidade da economia: paradigmas alternativos de realização econômica. *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*, 2, 153-174. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/67699301/livro\\_desenvolvimento\\_natureza.pdf#page=92](https://www.academia.edu/download/67699301/livro_desenvolvimento_natureza.pdf#page=92). [Consultado em 17/04/2023].

Contribuidores da Wikipédia. (2022c). Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Comiss%C3%A3o\\_Mundial\\_sobre\\_Meio\\_Ambiente\\_e\\_Deenvolvimento](https://pt.wikipedia.org/wiki/Comiss%C3%A3o_Mundial_sobre_Meio_Ambiente_e_Deenvolvimento). [Consultado em 18/04/2023].

Contribuidores da Wikipédia, 2022. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Objetivos\\_de\\_Deenvolvimento\\_do\\_Mil%C3%AAnio](https://pt.wikipedia.org/wiki/Objetivos_de_Deenvolvimento_do_Mil%C3%AAnio). [Consultado em 17/05/2023].

da Costa Sequeira, R. D. C. (2014). Avaliação da pegada de carbono da IKEA Industry Paços de Ferreira. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/89035/2/31430.pdf>. [Consultado em 15/05/2023].

de Araújo, G. C., Bueno, M. P., de Sousa, A. A., & Mendonça, P. S. M. (2006). Sustentabilidade empresarial: conceito e indicadores. *Anais do*, 3, 70-82. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/89035/2/31430.pdf>. [Consultado em 15/06/2023].

de Oliveira Claro, P. B., Claro, D. P., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração-RAUSP*, 43(4), 289-300. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417504001.pdf>. [Consultado em 17/06/2023].

Developer. (2022). 17 Objetivos • ODS - BCSD Portugal. Disponível em: <https://ods.pt/ods/> [Consultado em 17/06/2023].

Entenda os três pilares da sustentabilidade. (n.d.). Disponível em: <https://www.teraambiental.com.br/blog-da-tera-ambiental/entenda-os-tres-pilares-da-sustentabilidade>. [Consultado em 22/06/2023].

Fernandes, H. M. G. (2014). Implementação de ferramentas básicas da qualidade e criação de rotinas standard work na fábrica da IKEA INDUSTRY (Doctoral dissertation, Universidade do Minho (Portugal)). Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/e5d9dec49ac2ae6084060668f03f2e84/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. [Consultado em 12/06/2023].

FERRAZ, J. M. G. (2003). As dimensões da sustentabilidade e seus indicadores. Indicadores de sustentabilidade em agroecossistemas. Jaguariúna: Embrapa Meio Ambiente, 17-35. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/164528/1/Ferraz-as-dimensoes.pdf> [Consultado em 18/06/2023].

Hej! welcome to IKEA Global. (n.d.). IKEA. Disponível em: <https://www.ikea.com/>. [Consultado em 17/07/2023].

Infosustentavel. (2021, January 27). Disponível em: <https://infosustentavel.com.br/2020/10/25/75-anos-historia-veja-principais-marcos-onu-agenda-ambiental/>. [Consultado em 18/06/2023].

Iaquinto, B. O. (2018). A sustentabilidade e suas dimensões. *Revista da ESMESC*, 25(31), 157-178. Disponível em: <https://revista.esmesc.org.br/re/article/view/187> [Consultado em 17/07/2023].

Mendes, M. I. (2018, October 1). Economia circular - caso IKEA. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17455>. [Consultado em 17/07/2023].

Mikhailova, I. (2004). Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. *Economia e Desenvolvimento*. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/eed/article/view/3442>. [Consultado em 17/07/2023].

Montagna, D. (2015). Responsabilidade social empresarial: sustentabilidade ou estratégia de negócio? Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/1847>. [Consultado em 18/07/2023].

Paz, F. J., & Kipper, L. M. (2016). Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 11(2), 85-85. Disponível em <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1403> [Consultado em 17/07/2023].