

## A CAPACIDADE ADAPTATIVA DA EMPRESA HARDWOOD AOS CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL EXIGIDOS PELA IKEA

**FAUSTO IVAN KIEWEL**

ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**CRISTIANE FROEHLICH**

UNIVERSIDADE FEEVALE

**ANDRÉ LUCIANO VIANA**

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

### **Introdução**

A seleção de fornecedores para atuação de acordo com os princípios da cadeia de suprimentos verde vem sendo visada entre os pesquisadores e profissionais devido à crescente conscientização sobre a necessidade de proteção ambiental e seus efeitos de longo prazo e, de como estes efeitos podem influenciar as empresas, nas questões comerciais e de marketing.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Diante das informações citadas, a pergunta que norteia o presente artigo é: Como a capacidade adaptativa de uma empresa (fornecedor) contribuiu para o atendimento dos requisitos de sustentabilidade exigidos pelo cliente Ikea? O objetivo consiste em analisar a capacidade de adaptação da empresa Hardwood aos requisitos de sustentabilidade exigidos pelo cliente Ikea.

### **Fundamentação Teórica**

A integração das metas de sustentabilidade ambiental tem sido a premissa da liderança na cadeia de suprimentos e do gerenciamento de operações (FAHIMNIA, 2014). A pressão dos stakeholders vem forçando as organizações de forma com que elas adotem práticas aderentes as políticas ambientais, mesmo que estas não sejam obrigações legais atribuídas através de normas governamentais (HENRIQUES; SADORSKI, 1999).

### **Metodologia**

Foi realizado um estudo de caso qualitativo, com característica descritiva. A empresa estudada atua no ramo moveleiro e produz móveis para o mercado brasileiro e internacional. A matriz localiza-se no Rio Grande do Sul, conta com mais de 6.500 funcionários e possui unidades em outros Estados do Brasil. Foi utilizado o nome fictício "Hardwood" para preservação da identidade da empresa. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, de acordo com as diretrizes sugeridas pela Bardin (2016).

### **Análise dos Resultados**

Na análise dos dados foram considerados os fatores relevantes da capacidade adaptativa da empresa Hardwood que já possuía uma base de informações devido as exigências dos órgãos regulamentadores nacionais. Foi possível perceber que a capacidade de adaptação da empresa foi internalizada, pois na medida em que os requisitos do cliente são atualizados, a empresa também buscar adaptar-se a essas novas necessidades.

### **Conclusão**

Para relação da cadeia de suprimentos a pesquisa demonstrou que apesar da resistência inicial por parte dos fornecedores de matérias-primas, a maioria também realizou as adaptações necessárias para o cumprimento dos requisitos para que dessa forma seja garantida a confiança de toda a cadeia de suprimentos. Estas constatações demonstram que o desenvolvimento de um integrante da cadeia de suprimentos gera impactos nos demais, sendo visto assim como um agente de mudança, que conforme cresce, gera oportunidades para que os demais cresçam junto.

### **Referências Bibliográficas**

AKMAN, G. Evaluating suppliers to include green supplier development programs via fuzzy c-means and VIKOR methods. *Comput. Ind. Eng.*, n. 86, p. 69–82, 2015. BARI, N.; CHIMHUNDU, R.; CHAN, A. Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage. *Sustainability.*, n. 14, p 1531, 2022. KONYS, A. Green Supplier Selection Criteria: From a Literature Review to a Comprehensive Knowledge Base. *Sustainability.*, n.11, 2019.

### **Palavras Chave**

Capacidade Adaptativa, Sustentabilidade, Requisito Ambiental

# **A CAPACIDADE ADAPTATIVA DA EMPRESA HARDWOOD AOS CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL EXIGIDOS PELA IKEA**

## **1 INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento de novos fornecedores pelas empresas multinacionais vem sendo afetado pela falta de qualificação técnica e das fragilidades nas práticas de gestão de fornecedores em potencial que garantam os critérios necessários para a segurança na cadeia de suprimentos verde. Min e Mentzer (2004) destacam que as cadeias de suprimentos se tornaram uma fonte de vantagem competitiva, quando desenvolvidas por meio de processos de colaboração mútua, necessitando assim o acompanhamento e interação entre os fornecedores e subfornecedores para alcançar os objetivos comuns e requisitos estabelecidos pelos clientes.

A seleção de fornecedores para atuação de acordo com os princípios da cadeia de suprimentos verde vem sendo visada entre os pesquisadores e profissionais devido à crescente conscientização sobre a necessidade de proteção ambiental e seus efeitos de longo prazo e, de como estes efeitos podem influenciar as empresas, nas questões comerciais e de marketing. Para Akman (2015) e Boer (2001) a seleção de fornecedores que aderem a práticas ambientais gera impactos positivos na competitividade das organizações e em toda a rede da cadeia de suprimentos.

Em contrapartida, o que de um lado pode ser visto como uma vantagem, de outro, caso não sejam atendidos os requisitos ambientais, podem causar prejuízos a organização, seja de imagem ou financeiros. A fim de evitar e minimizar os mesmos, as empresas precisam considerar e incluir as chamadas 'estratégias verdes' em seu escopo de tomada de decisão. Gurel (2015) salienta que estes prejuízos e impactos negativos dos processos industriais podem afetar toda a cadeia de suprimentos havendo assim a necessidade de gerenciamento responsável de todos os atores ao longo da cadeia.

As decisões relativas à cadeia de suprimentos verde, com intuito de desenvolver boas práticas de gestão é um desafio às organizações (SARKIS, 2003). A forma com que empresas conduzem seus negócios, somada ao aumento da concorrência, que se tornou global, força as organizações a considerarem a necessidade de desenvolver atividades de seleções e avaliações de parcerias alinhadas com os objetivos da organização na cadeia de suprimentos. Hall (2001) dizia que as pressões externas às organizações são agentes de mudanças que impulsionam e propiciam a inovação ambiental para as organizações de forma a adaptar as mesmas as condições impostas pelo mercado.

Para as organizações que estrategicamente se adaptam a estes critérios, possuem vantagens competitivas. A importância de como as empresas se desenvolvem, aprendem e se adaptam através das pressões externas, faz com que estas conquistem um diferencial competitivo, e quando as informações internalizadas são processadas através das capacidades dinâmicas das empresas, contribuem para adaptação (FREITAS, 2020).

A capacidade adaptativa concilia as pressões externas e as necessidades dos clientes, faz com que os desafios sejam transformados em diferenciais competitivos, sejam estes em processos internos, na cadeia de suprimentos ou através de novas práticas ambientais. Fahimnia (2014) enfatiza que quando a gestão da sustentabilidade é desenvolvida como uma diferenciação dos requisitos estritamente estratégicos, indo além dos resultados econômicos, a empresa tende a ser percebida como diferenciada no mercado.

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de grande porte do setor moveleiro do sul do Brasil, denominada de Hardwood (nome fictício). Em 2021 o Brasil alcançou a posição de 28º maior exportador de móveis do mundo, com exportações de USD 1,03 bilhão em 2021, o Rio Grande do Sul foi o segundo maior produtor de móveis do país (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – MOVERGS, 2022). O estudo ainda contemplou

a multinacional Ikea, pois a Hardwood fornece produtos para ela. A Ikea é considerada a oitava maior empresa varejista do mundo e a maior comercializadora de móveis de madeira do mundo (CONCENTINO; MÓVEIS DE VALOR, 2022). A Ikea tem como modelo de negócio a subcontratação de fornecedores em escala global que precisam atender aos seus requisitos de sustentabilidade, fundamentados em normas de responsabilidade social, ética e condições ambientais, auditados a partir da normativa IWAY, que reflete as expectativas da empresa em relação aos seus parceiros de negócios. Para o presente estudo será enfatizado os requisitos ambientais e, de que forma a empresa Hardwood, que é uma das três maiores empresas Brasileiras fornecedoras de móveis para a multinacional Ikea, se adaptou para o atendimento de todas estas exigências.

Diante do contexto de internacionalização, para as empresas que desejam fazer parte deste meio, é necessário que haja geração de conhecimento seja através de suas capacidades, conhecimento, *networking*, agindo como impulsionadores para a sua inserção e permanência nas cadeias globais de valor. Estes estímulos, quando internalizados, fazem com que as empresas tenham mais facilidade na adoção de estratégias e sucessos no processo de internacionalização (SWOBODA; OLEJNIK, 2016).

Diante das informações citadas, a pergunta que norteia o presente artigo é: Como a capacidade adaptativa de uma empresa (fornecedor) contribuiu para o atendimento dos requisitos de sustentabilidade exigidos pelo cliente Ikea? O objetivo consiste em analisar a capacidade de adaptação da empresa Hardwood aos requisitos de sustentabilidade exigidos pelo cliente Ikea. Com isso, pretende-se compreender os principais desafios enfrentados pela empresa Hardwood para o atendimento dos requisitos ambientais exigidos pela empresa Ikea no processo de desenvolvimento e manutenção de seus fornecedores.

O artigo contribui ao apresentar os requisitos ambientais requeridos pela empresa multinacional Ikea, sendo esta uma organização de nível mundial alinhada aos requisitos da Organização das Nações Unidas devido ao seu alinhamento aos objetivos mundiais de sustentabilidade e, também possui requisitos próprios para o acompanhamento e desenvolvimento de seus fornecedores.

## **2 SUSTENTABILIDADE E REQUISITOS AMBIENTAIS**

A gestão da sustentabilidade vem sendo estudada desde os anos de 1980, o que indica que há mais de quarenta anos este assunto vem sendo acompanhado pelos pesquisadores e pelas organizações (SARKIS, 2003). Ainda de acordo com o mesmo autor, há grupos multifuncionais compostos por integrantes das organizações e partes interessadas externas, que possuem um papel importante em decisões relacionadas com as organizações e as práticas ambientais.

Fahimnia (2014) ressalta que a gestão da sustentabilidade teve sua ênfase ampliada nos anos 1990, sendo incorporada às organizações como uma possibilidade para obtenção da vantagem competitiva. O mesmo autor enfatiza que a citação da gestão da sustentabilidade vem aparecendo com mais frequência em artigos, mostrando que a sustentabilidade ambiental vem ganhando relevância. A gestão da sustentabilidade se diferencia da gestão estratégica das organizações de forma a ir além dos resultados puramente econômicos, enfatizando ainda as questões sociais e ambientais.

A crescente conscientização da proteção ambiental através da colaboração orientada para o verde, em cada etapa da cadeia de suprimentos tornou-se um componente relevante, considerando que o fato de que a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável vêm recebendo cada vez mais atenção, em vários setores da indústria. Destaca-se ainda que uma seleção adequada de fornecedores verdes pode contribuir de forma a reduzir os riscos ambientais e aumentar a competitividade de uma organização. Neste mesmo sentido, várias abordagens individuais e integradas têm sido propostas para seleção de fornecedores, conforme

a evolução da temática da cadeia de suprimentos verdes e vem sendo elaborados critérios para melhorar o processo de desenvolvimento e seleção de fornecedores (KONYS, 2019).

Bari (2022) sugere que tradicionalmente as práticas de sustentabilidade têm sido orientadas por requisitos regulamentares, porém, mais recentemente, as empresas começaram a se concentrar na sustentabilidade ambiental, social e de governança através de *benchmarking* destes três pilares, mas ao focar apenas nestes requisitos, as atuais práticas de sustentabilidade gradualmente se tornam uma norma de mercado sem vantagem competitiva se, a sustentabilidade não for considerada uma capacidade dinâmica.

Sarkis (2003) destaca que quando as decisões relativas à gestão da cadeia de suprimentos são consideradas, estas tendem a ser estratégicas e, geralmente mais complexas, devido as necessidades de adaptação, prazos e custos envolvidos. Reforça ainda que estas decisões terão implicações internas e externas para a gestão de uma organização. A necessidade de aderência da visão ambiental por parte dos clientes, vem pressionando os fornecedores a se adaptarem a estes requisitos que, em alguns casos podem ser evidenciados através da política estratégica da cadeia de suprimentos e até mesmo pelas ações a longo prazo apresentada por estes.

A integração das metas de sustentabilidade ambiental tem sido a premissa da liderança na cadeia de suprimentos e do gerenciamento de operações (FAHIMNIA, 2014). A pressão dos *stakeholders* vem forçando as organizações de forma com que elas adotem práticas aderentes as políticas ambientais, mesmo que estas não sejam obrigações legais atribuídas através de normas governamentais (HENRIQUES; SADORSKI, 1999). Corroborando com a afirmativa, Susanty (2016) destaca que as pressões externas têm contribuído para que as empresas do setor moveleiro melhorem seu desempenho ambiental e o desempenho de sua cadeia de fornecimentos como um todo, reduzindo assim os impactos ambientais.

Como forma de avaliar os novos fornecedores e a sua cadeia de suprimentos, a Ikea (2021) desenvolveu seu próprio código de conduta com requisitos específicos, com base em sua estratégia ambiental. Para homologação de novos fornecedores e de sua cadeia de subfornecedores, os requisitos básicos são apresentados no quadro 1:

**Quadro 1 – Requisitos ambientais IWAY 2020**

<b>Requisitos ambientais – IWAY 2020</b>
Não há poluição ambiental grave. Qualquer caso de poluição ambiental grave é imediatamente comunicado à Ikea.
As queixas ambientais são registradas e acionadas.
O risco de contaminação do solo devido a atividades atuais ou anteriores é avaliado e atuado.
Riscos e impactos ambientais são identificados e avaliados para encontrar maneiras de melhorar o desempenho ambiental.
Planos de melhoria ambiental são implementados, revisados e atualizados a cada 12 meses.
As fontes de energia atuais são conhecidas e as possibilidades de conversão em fontes de energia renováveis são identificadas.
As atividades comerciais não são conduzidas em Áreas de Alto Valor de Conservação, a menos que a área seja certificada de acordo com um sistema reconhecido pela IKEA.
Estão disponíveis informações sobre que tipo de água recebida é usada e como, onde e por quem as águas residuais são tratadas.
Os resíduos são armazenados, manuseados, transportados e descartados de maneira a proteger a saúde e a segurança dos trabalhadores e o meio ambiente.
Nenhum resíduo é depositado em aterro no local. Os resíduos perigosos e não perigosos são mantidos separados.
O resíduo não é incinerado no local, a menos que seja com o objetivo de recuperação de energia.
Há registros disponíveis sobre como, onde, quanto e por quem os resíduos são tratados.
Oportunidades para recusar, reduzir, reutilizar e reciclar resíduos são identificadas e implementadas.

Fonte: Site Ikea

As pressões sofridas pelas organizações sejam indiretamente realizadas pelos *stakeholders*, e as pressões diretas pelos clientes que impõe suas normativas como premissas

para que seja possível fazer negócios, faz com que as empresas desenvolvam capacidades para entender estas demandas, internalizar as informações e se adaptar às necessidades.

### **3 CAPACIDADES DINÂMICAS**

A capacidade das organizações de se adaptarem conforme os requisitos e pressões externas vem sendo estudada sob a luz das capacidades dinâmicas. Teece, Pisano e Shuen (1997) destacam que as capacidades dinâmicas desempenham uma função chave na gestão das organizações de forma estratégica através de três pilares, adaptação, integração e reconfiguração das habilidades organizacionais internas e externas e das competências para que seja possível adaptar a organização, para as exigências das mudanças do mercado.

Wang e Ahmed (2007) definem as capacidades dinâmicas como a capacidade de uma empresa se posicionar de forma constante para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades bem como classificar e reconstruir suas capacidades principais, em resposta ao ambiente de mudança em que a organização está inserida para que consiga sustentar a vantagem competitiva alcançada através das oportunidades de mercado.

A operacionalização das três capacidades dinâmicas identificar, aproveitar e reconfigurar, identificadas por Teece (2007) precisam ser embasadas para que assim seja possível desenvolver e operacionalizar as capacidades dinâmicas. Na capacidade de identificar, são destacados os processos de direcionamento do trabalho internos de pesquisa e desenvolvimento, parceria com fornecedores, e a identificação de mercado alvo. Na capacidade de aproveitar são destacados os processos de soluções para o cliente e os negócios, seleção de protocolos de tomada de decisão e as rotinas para construir lealdade e comprometimento da equipe de funcionários. Na capacidade de reconfiguração, são destacados os processos de descentralização na tomada de decisão para facilitar e agilizar as respostas no atendimento dos clientes, coespecialização (habilidade de identificar os ativos particular da organização) e a governança e gerenciamento do conhecimento, integrando o conhecimento interno e externo da organização. A operacionalização das capacidades dinâmicas acontece durante a trajetória da organização, através do seu posicionamento, planejamento e as pressões externas (FROELICH; BITENCOURT, 2015).

Com a operacionalização das capacidades dinâmicas a percepção das oportunidades de mercado faz com que a empresa precise se adaptar para o atendimento de determinados requisitos e, a capacidade de adaptação das empresas pode ser confundida com as capacidades dinâmicas. Lima (2020) enfatiza que a relação entre capacidades dinâmicas e capacidades de adaptação é tênue, podendo haver uma interpretação dúbia entre as duas definições, sendo que a capacidade de adaptação é vista como uma capacidade operacional e a capacidade dinâmica como uma capacidade estratégica, havendo assim uma diferença significativa entre elas.

Em relação ao conceito de capacidades operacionais e capacidades dinâmicas, a capacidade de adaptação é uma capacidade operacional ou de ordem zero, que pode ser exemplificada pelos sistemas organizacionais, de forma a realizar mudanças necessárias para a sobrevivência competitiva (WINTER, 2003), mas, segundo Lima (2020), sem a capacidade dinâmica impulsionando a renovação da capacidade adaptativa, tende a criar burocracia e até um empecilho para mudança, havendo assim uma dependência direta da capacidade dinâmica atrelada a capacidade adaptativa para que assim sejam desenvolvidas vantagens competitivas.

No contexto em que as capacidades dinâmicas que atuam como propulsores de mudança nas organizações devido a pressões externas, onde há necessidade de adaptar-se para o atendimento de requisitos específicos, havendo assim a necessidade de reconfigurar a empresa faz com que ela seja percebida pelos seus clientes como parceiros estratégicos com potencial para o desenvolvimento de alianças e expansão de negócios. Desta forma, a capacidade adaptativa somada as capacidades dinâmicas, aliadas a elementos organizacionais como, flexibilidade; articulação de conhecimentos; reconfiguração de ativos e modelos de negócios

alinhados com as exigências externas, coloca as organizações em uma posição estratégica e de destaque perante seus clientes e, ao longo do tempo, permitem a expansão internacional e a permanência nestes mercados (KRETSCHMER, 2019).

Para tornar uma empresa adaptável, segundo Reeves (2011), é necessário olhar para o que elas estão fazendo e o que vem dando certo, pedir aos gestores envolvidos auxiliarem no contexto de adaptação aliando a expertise da empresa e as ideias oriundas de novos funcionários ou de setores distintos, uma vez que a distância cognitiva das equipes que trabalham a muito tempo juntas, tendem a não promoverem inovações. Ainda para os autores, o gerenciamento das responsabilidades e iniciativas deve ser gerenciado através da utilização de métricas, prazos e responsabilidades de forma a transformar a capacidade adaptativa em vantagens competitivas.

#### **4 INTERNACIONALIZAÇÃO**

A evolução das empresas na busca de expansão de seus negócios ocorre através da utilização dos recursos organizacionais, por meio das capacidades dinâmicas, fazendo com que as empresas sejam capazes de mensurar, controlar, coordenar e conduzir o conhecimento, transformando-o em seu próprio *know-how*. Estes fatores permitem converter esses recursos e capacidades em *expertise* na rede de fornecimento, conhecimento adquiridos e habilidade de inovação, permitindo que se adaptem ao ambiente, tornando-os mais competitivos e favorecendo sua internacionalização (MARTOS-MARTÍNEZ, 2017).

O desenvolvimento das empresas a partir de suas capacidades únicas, intangíveis e valiosas de conhecimento, *networking* e inovação, corroborando para que estas se adaptem em um curto espaço de tempo faz com que estas alcancem o sucesso no processo de internacionalização (SWOBODA; OLEJNIK, 2016). Estas capacidades quando internalizadas permitem ser mais flexíveis e adotar diferentes estratégias podendo assim internacionalizar-se rapidamente (SCHWEIZER et al., 2010).

Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) salientam que a primeira variável do estado da organização é o conhecimento e oportunidades que devem considerar as capacidades e recursos de outras empresas. Destacam ainda que quanto mais conhecimentos as empresas tiverem umas sobre as outras, mais próximos serão os seus relacionamentos. A segunda categoria de variável de estado é a posição da rede, que quando possui uma posição estratégica, esta pode beneficiar seus parceiros na cadeia de suprimentos. A outra categoria de variável de mudança é o compromisso de relacionamento e decisões, ou seja, aumentar ou diminuir o nível de comprometimento em relação a um (potencial) parceiro, considerando seus requisitos, o que pode inviabilizar uma negociação.

A internacionalização das empresas pode ser indicada pelo seu nível de expansão e seu nível de negócios, para além de seu território. Freire (2010) sugere que o grau de internacionalização de uma empresa indica sua expansão no mercado internacional e tem como métrica os aspectos financeiros, tendo assim variadas motivações para este movimento, porém não há um consenso lógico destas motivações e a relação destas com a busca pela melhoria e/ou maximização dos seus resultados financeiros.

A abertura dos mercados para as principais economias mundiais faz com que os gestores incluam no planejamento estratégico a decisão de expansão para atuação além da economia doméstica, ou seja, do país de origem da organização. Pinheiro De Sá (2010) ressalta que para que este fato ocorra, as possibilidades de vantagens estão conectadas a maiores exposições e riscos organizacionais. Em contrapartida, existe a vantagem do alcance de um maior mercado consumidor a níveis que superam o mercado doméstico ou até mesmo dispostos a adquirir produtos com diferentes qualidades e características dos consumidos pelo mercado doméstico.

Para que seja possível realizar o processo de internacionalização a organização precisa avaliar o ambiente em que ela está inserida e suas características quanto as questões de estado que englobam o conhecimento, capacidades e as oportunidades percebidas e correlacionadas

com a disposição para mudança, onde podem ser citadas as decisões de compromissos e de relacionamentos. Além disso, devem ser observadas as relações entre a posição da rede de negócios e a capacidade de aprendizagem, criação, construção de confiança e exploração de contingências.

Com base no referencial citado, pode-se destacar que para as empresas expandirem seus negócios no âmbito internacional, as mesmas precisam desenvolver suas capacidades dinâmicas e de adaptação devido as exigências dos *stakeholders*, como indicado nas seções anteriores, as necessidades divergem de acordo com as pressões externas e assim, através das estratégias empresarias devem ser tomadas ações para tornar estas pressões fatores de crescimento e impulsionamento para alavancar vantagens competitivas e de novos níveis de competitividade.

## 5 METODOLOGIA

Para o atendimento do objetivo proposto de analisar a capacidade de adaptação da empresa Hardwood aos requisitos de sustentabilidade exigidos pelo cliente Ikea, foi realizado um estudo de caso qualitativo, com característica descritiva. A empresa estudada atua no ramo moveleiro e produz móveis para o mercado brasileiro e internacional. A matriz localiza-se no Rio Grande do Sul, conta com mais de 6.500 funcionários e possui unidades em outros Estados do Brasil. Foi utilizado o nome fictício “Hardwood” para preservação da identidade da empresa.

Para seleção da empresa foram utilizados os seguintes critérios: a) fornecimento a um cliente com relevância no mercado internacional; b) ser uma das três maiores fornecedoras de móveis do Brasil para o cliente Ikea (destacadas as informações sobre a definição deste cliente específico na seção a seguir); c) possuir relevância no cenário moveleiro nacional devido aos prêmios recebidos ao longo de sua história; d) apresentar crescimento em seu faturamento, no contexto de exportação, mesmo durante o período de pandemia, sendo 24,11% no ano de 2020 e 42,39% no ano de 2021.

Além dos critérios acima descritos a empresa também é percebida como de grande relevância no cenário nacional devido a sua participação em feiras nacionais e internacionais que ditam tendências para o mercado moveleiro a nível mundo e, além disso, possui mais de cinquenta anos de história com atuação no ramo moveleiro e com grande potencial de crescimento em seus negócios, item relevante para o fornecimento para grandes varejistas do mercado internacional.

Para seleção da Ikea como empresa para estudo de relação de fornecimento, foi considerada a sua relevância, sendo a Ikea uma empresa com matriz na Suécia, possui mais de 420 lojas, com 208 mil colaboradores em 52 países. Em 2018, suas vendas somaram cerca de R\$ 160 bilhões (SCANDINAVIANWAY, 2019), foi considerada a oitava maior empresa varejista do mundo, segundo a revista Móveis de Valor (2022), e além dos dados citados, apresenta: a) próprio regimento de requisitos ambientais, na Ikea este regimento é conhecido como IWAY que significa jeito da Ikea, ou seja, a forma com que ela entende que seus fornecedores tenham uma mínima noção de atendimento aos requisitos ambientais; b) destaca-se como uma das principais empresas de comércio do ramo moveleiro a nível mundial; c) atua alinhada com os objetivos de sustentabilidade definidos pela Organização das Nações Unidas – ONU; d) é uma das cem marcas mais valiosas do mundo (CONCENTINO; MÓVEIS DE VALOR, 2021).

Para coleta dos dados foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com base nos autores do referencial teórico (SARKIS, 2003; FAHIMNIA, 2014; BARI 2022; WANG; AHMED, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SCHOEMAKER, 2018; REEVES, M; DEIMLER, 2011; LIMA, 2020; FREIRE, 2010; PINHEIRO DE SÁ, 2010; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). As perguntas do roteiro tratavam das facilidades e dificuldades quanto a percepção das mudanças de mercado e de como a empresa Hardwood se adapta a estas mudanças, sobre a sua relação com os clientes e a cadeia de suprimentos e de que forma a

empresa utiliza as pressões externas para realizar mudanças em seus processos considerando os requisitos ambientais que são necessários para estabelecer uma relação de fornecimento a multinacional Ikea.

A pesquisa teve como participantes todos os integrantes da equipe que participam do processo de adaptação da Hardwood, sendo eles: 4 analistas de exportação, 2 assistentes de qualidade, 1 coordenador de qualidade, 1 analista de compras, 2 analistas de desenvolvimento de projeto, 2 analistas de gestão ambiental e 1 analista de custos. As entrevistas foram realizadas nos meses de junho e julho de 2022, através da plataforma digital *Microsoft Teams*. A identidade dos participantes foi preservada para que houvesse maior liberdade dos participantes no momento de responder as questões. Foram criados códigos para análise das entrevistas: Entrevistado1 (E1), Entrevistado (E2) e, assim sucessivamente.

Além dos dados primários, foram utilizados dados secundários obtidos por meio de documentos disponibilizados pela empresa, tais como: a) relatórios de auditorias internas do período de 2018 a 2022; b) site institucional, e c) manual do sistema de gestão de qualidade ambiental. Nos documentos, buscou-se identificar informações e dados sobre a capacidade adaptativa da empresa Hardwood e as principais dificuldades enfrentadas para o atendimento aos requisitos de sustentabilidade exigidos pelo cliente Ikea.

Ainda foi realizada a observação participante na empresa Hardwood, devido ao fato de que um dos autores é colaborador da empresa há mais de 10 anos e atualmente ocupa o cargo de analista de exportação, considerada uma técnica de coleta de dados importante na geração de conhecimento mútuo, tanto da parte do pesquisador como para o grupo pesquisado. Neste estudo, a observação participante foi realizada em junho de 2022, de forma a estreitar as informações entre o entrevistado e o entrevistador, sendo utilizada com base em *checklist* de itens a serem observados.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, de acordo com as diretrizes sugeridas pela Bardin (2016). Desse modo, para análise dos dados foram realizadas as etapas de pré-análise que analisou os dados obtidos através das entrevistas, documentos e observações, exploração do material para complementar as análises realizadas, e posteriormente os dados foram estratificados em categorias para facilitar a análise final e o alcance dos resultados. As categorias adotadas foram: a) requisitos ambientais; b) adaptação aos requisitos ambientais exigidos pelo cliente.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção inicia-se com a contextualização da organização e como foram as etapas realizadas pela mesma durante o processo de adaptação para o atendimento dos requisitos ambientais exigidos pelo cliente Ikea.

### **6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

No ano de 2017 a multinacional Ikea iniciou a busca por fornecedores de móveis feitos a partir de madeira de eucalipto. Foram feitas algumas rodadas de negócios e com ajuda das madeireiras, que estavam no escopo de início de prospecção, a Ikea teve conhecimento da empresa Hardwood, havendo assim o primeiro contato e o início das negociações. Com base nos relatórios de auditorias do cliente Ikea, é possível evidenciar que a empresa Hardwood iniciou o fornecimento ao cliente no ano de 2018.

Verificou-se através da observação participante que houve a necessidade da criação de um setor, denominado como Gestão de Grandes Clientes, composto por um time de funcionários dos departamentos que possuem ligação direta com o cliente, para que fosse possível adaptar-se aos requisitos solicitados.

A empresa ainda possui iniciativas voltadas a sustentabilidade atuando na geração de energia através da queima de cavacos de madeira, estação de tratamento de efluentes e a coleta



seletiva de resíduos que faz a gestão destes materiais gerados no parque fabril, dando a destinação correta para os mesmos. Neste mesmo sentido, possui a iniciativa para o desenvolvimento de matérias primas alternativas, de fontes renováveis e a base de água, como tintas e adesivos.

## 6.2 REQUISITOS AMBIENTAIS

Em relação aos requisitos ambientais a revisão bibliográfica indicou como uma das preocupações das organizações que estas sejam percebidas, por parte dos *stakeholders*, como uma empresa preocupada e que tenha iniciativas voltadas para as questões ambientais (SARKIS, 2003), com foco no desenvolvimento da cadeia de suprimentos verde como um diferencial competitivo (KONYS, 2019), e que tenha orientação para ao atendimento de requisitos ambientais dos clientes (BARI, 2022) e, a partir destas informações a análise foi estruturada: (a) importância do atendimento aos requisitos ambientais, (b) requisitos ambientais vistos como uma vantagem competitiva e; (c) posição quanto a exigência da empresa aos requisitos de clientes.

**Importância do atendimento aos requisitos ambientais:** atualmente a empresa Hardwood é percebida como referência em design e qualidade, que são evidenciados através das premiações recebidas ao longo de sua história. Com base no relato de E4, a empresa adota o sistema de gestão ambiental para evitar desperdícios, além de reutilizar os materiais que antes eram descartados, reduzindo assim custos com a aquisição de matéria prima, porém segundo E7 a importância dada aos requisitos ambientais não tem a mesma equivalência quando comparadas as questões de design e de gestão da qualidade, caracterizando assim que as iniciativas ambientais ainda necessitam de estímulos externos, principalmente do cliente, para que sejam implantados. Sarkis (2003) destaca que a mais de quarenta anos as informações relativas aos requisitos ambientais vêm sendo pesquisadas e implantadas, o que indica que este assunto ainda necessita maior relevância nas organizações.

A empresa investe para o atendimento dos requisitos ambientais, E9 frisa que, apesar das ações realizadas é requerida mais atenção para esta iniciativa, indo além do atendimento as legislações vigentes de forma a se comprometer com a sustentabilidade ambiental de forma e proativa. Apesar da dicotomia de entendimento sobre ser proativo ou reativo é possível perceber que a empresa atendeu os requisitos ambientais exigidos pelo cliente, mesmo estes requisitos sendo mais complexos e rígidos do que a legislação Brasileira.

Bari (2022), Henriques e Sadorski (1999), salientam que as práticas de sustentabilidade têm sido orientadas por requisitos regulamentares porém, as práticas de sustentabilidade gradualmente se tornam uma norma de mercado sem vantagem competitiva. Desta forma, a antecipação das demandas ambientais através das capacidades dinâmicas podem auxiliar em uma maior agilidade de incorporação destas práticas tornando-as um diferencial, mesmo que por um curto espaço de tempo, uma vez que a tendência é de que as mesmas acabam se tornando obrigatórias.

**Requisitos ambientais vistos como uma vantagem competitiva:** a partir do momento que a empresa atinge a maturidade suficiente para antever os requisitos ambientais exigidos pelos *stakeholders*, que vão além, dos requisitos exigidos por lei, tendo assim conquistado uma vantagem competitiva, são necessárias adaptações na empresa de modo a atender estes requisitos de forma permanente. Henriques e Sadorski (1999), destacam que as pressões externas forçam as organizações a adotar padrões e atendimento a requisitos que vão além das normativas legais.

Todos 13 entrevistados concordam que o atendimento aos requisitos ambientais de forma proativa irá fazer com que a empresa crie uma vantagem competitiva. E12 destaca que a vantagem competitiva através das iniciativas já vem sendo percebidas no mercado, com empresas de destaque, havendo assim a necessidade de acompanhar os movimentos de grandes

empresas multinacionais, além de buscar certificações não compulsórias relacionadas ao tema. Sarkis (2003) destaca que a complexidade do atendimento aos requisitos ambientais faz com que as decisões relacionadas ao seu atendimento tendem a ser estratégicas devido a sua complexidade, custos e prazos envolvidos.

E10 destaca a necessidade de atender os requisitos ambientais, adaptando tanto a empresa em todos os níveis quanto os seus parceiros, de forma a não vender para qualquer cliente, apenas com preocupação financeira, criando assim a cadeia de valor e de confiança. Foi possível perceber que a adaptação da empresa teve de passar por uma mudança de pensamento em todos os níveis e, esta mudança precisa ser estendida aos parceiros da organização que precisam adaptar também seus produtos e processos. Uma vez que a empresa entende como positivo o atendimento aos requisitos ambientais, a pressão para que se mantenha este atendimento passa também a vir de dentro da empresa (FAHIMNIA, 2014).

Através da observação participante foi possível evidenciar que a implantação do controle do manejo florestal (FSC), que aconteceu no ano de 2019 foi feito a partir da imposição do cliente Ikea. Além da certificação FSC foi possível identificar ações que englobam a sustentabilidade como a busca por novas espécies de madeira e matérias-primas alternativas, mostrando assim que a postura reativa da empresa adotada até então, apresenta indícios de que está mudando.

**Posição quanto a exigência da empresa aos requisitos de clientes:** quando a empresa decide buscar novos nichos de mercado esta se depara com desafios e exigências a tal ponto que, quanto mais desenvolvido ou de acordo com a grandeza do cliente mais difícil é a relação de fornecimento. Konys (2019) enfatiza que as práticas ambientais em cada etapa da cadeia de suprimentos tornaram-se um componente relevante, de forma que a seleção de fornecedores verdes contribui de forma a reduzir os riscos ambientais e aumentar a competitividade das organizações.

Para avaliar a posição da empresa Hardwood aos requisitos dos clientes, foi verificado na pesquisa a concordância por parte dos entrevistados quanto a exigência dos grandes clientes ao atendimento dos requisitos ambientais impostos pelos mesmos, antes do início das negociações e a percepção se este fator foi positivo ou negativo. De acordo com os treze participantes, todos entendem como positiva a exigência dos clientes para o cumprimento de normativas e a exigência de atendimento aos seus requisitos próprios. E4 salienta que:

Conforme os clientes evoluem para um ambiente melhor estes têm a capacidade de "subir a régua" e não aceitar a compra de qualquer fornecedor, a exigência externa de adaptação é necessária para a evolução dos negócios, creio que se não houvesse essa pressão por parte dos clientes, teríamos mais realidades [...] sem pudor ao meio ambiente.

Além disso, E6 considera o fato de que, quando uma grande empresa exige que requisitos ambientais sejam atendidos é porque esta já possui seu nome no mercado vinculado à sustentabilidade. O desenvolvimento da cadeia de fornecimento auxiliará na forma com que a empresa é percebida pelo mercado. Susanty (2016) salienta que as pressões externas têm contribuído para que as empresas melhorem seu desempenho como um todo de forma a ampliar a percepção de seus pontos positivos.

**Quadro 2 – Ações realizadas para o atendimento aos requisitos ambientais do cliente Ikea**

<b>Requisitos ambientais – IKEA 2020</b>	<b>Ações realizadas/ evidenciação de atendimento</b>
Não há poluição ambiental grave. Qualquer caso de poluição ambiental grave é imediatamente comunicado à Ikea.	Ações acompanhadas através dos relatórios de auditoria governamental, não sendo evidenciado histórico de poluição ambiental grave. Foi estabelecida agenda de reuniões com o cliente para atualização das ações e demais assuntos relativos à gestão ambiental.
As queixas ambientais são registradas e acionadas.	Desenvolvido sistema de ouvidoria para registro e gestão de queixas internas e externas.

O risco de contaminação do solo devido a atividades atuais ou anteriores é avaliado e atuado.	Estabelecida periodicidade de testes de contaminação do solo.
Riscos e impactos ambientais são identificados e avaliados para encontrar maneiras de melhorar o desempenho ambiental.	Inclusa na gestão de riscos da empresa os riscos ambientais.
Planos de melhoria ambiental são implementados, revisados e atualizados a cada 12 meses.	Ações ambientais inclusas no relatório anual de análise crítica da direção da empresa, de forma a serem avaliados e atualizados.
As fontes de energia atuais são conhecidas e as possibilidades de conversão em fontes de energia renováveis são identificadas.	Realizado mapeamento das fontes energéticas. Realizado plano para adoção de energia de fontes 100% renováveis até 2025.
As atividades comerciais não são conduzidas em Áreas de Alto Valor de Conservação, a menos que a área seja certificada de acordo com um sistema reconhecido pela Ikea.	Áreas de preservação permanente já existiam e são mantidas de acordo com a licença de operação.
Estão disponíveis informações sobre que tipo de água recebida é usada e como, onde e por quem as águas residuais são tratadas.	Inclusa informação nos canais de comunicação da empresa. Desenvolvido indicador de controle de consumo de água.
Os resíduos são armazenados, manuseados, transportados e descartados de maneira a proteger a saúde e a segurança dos trabalhadores e o meio ambiente.	Desenvolvido procedimento de gestão de resíduos. Realizado treinamento do setor de compras, Saúde e Segurança do Trabalho e de gestão de resíduos, de forma a assegurar desde o processo de aquisição materiais menos danosos e a correta forma de manuseio dos mesmos.
Nenhum resíduo é depositado em aterro no local. Os resíduos perigosos e não perigosos são mantidos separados.	A separação dos resíduos já era realizada. Não há aterro na empresa.
O resíduo não é incinerado no local, a menos que seja com o objetivo de recuperação de energia.	Apenas há incineração de cavacos de madeira para geração de energia.
Há registros disponíveis sobre como, onde, quanto e por quem os resíduos são tratados.	Desenvolvidos indicadores de controle de todos os resíduos gerados, sejam para reciclagem ou aterro sanitário com as informações do destinatário dos resíduos bem como a sua licença de operação.
Oportunidades para recusar, reduzir, reutilizar e reciclar resíduos são identificadas e implementadas.	Oportunidades avaliadas através da gestão de indicadores.

Fonte: Elaboração própria.

### 6.3 ADAPTAÇÃO AOS REQUISITOS AMBIENTAIS EXIGIDOS PELO CLIENTE

Na revisão bibliográfica foram identificados requisitos exigidos pelo cliente Ikea, de forma com que a cadeia de suprimentos verde seja garantida reduzindo assim os riscos e a exposição da marca e como foi o processo de adaptação da empresa Hardwood a estes requisitos, para esta análise foram definidas as seguintes seções: atendimento dos requisitos ambientais através da capacidade adaptativa da empresa; facilidades e dificuldades para a adaptação do atendimento aos requisitos e; desafios para manutenção e otimização dos requisitos exigidos pelo cliente.

**Atendimento dos requisitos ambientais através da capacidade adaptativa da empresa:** através da análise de dados dos relatórios de auditorias externas foi possível evidenciar que a primeira auditoria realizada pelo cliente Ikea na empresa Hardwood ocorreu em agosto de 2017 e o primeiro fornecimento de produto foi realizado em abril de 2018, percebe-se que a empresa teve desenvoltura para se adaptar aos requisitos do cliente no período de menos de um ano. As entrevistas foram conduzidas de forma a avaliar se a capacidade adaptativa da empresa foi um dos fatores para o sucesso do projeto e de que forma a empresa se adaptou e otimizou seus recursos e processos.

O E11 destaca que o engajamento das equipes e a vontade de "fazer dar certo" foram fundamentais para o êxito do projeto de adaptação aos requisitos do cliente. As principais ações

tomadas foram as capacitações com as equipes, reavaliação dos materiais utilizados, alternativas de embalagens e, além disso, o ambiente como um todo ficou mais agradável para se trabalhar. Froehlich e Bitencourt (2015) salientam que através da reconfiguração da empresa através descentralização da tomada de decisão corrobora para o engajamento das equipes. Para a adaptação foram necessários muitos treinamentos E9 frisa que:

Com certeza foi um sucesso, sem essa adaptação não teríamos conquistado esse cliente. Essa capacidade de adaptação foi adquirida por inúmeros treinamentos em processos e pessoas, vindo por parte do cliente e por iniciativa da empresa. Tivemos que otimizar recursos como espumas, madeiras e embalagens e conseqüentemente seus processos produtivos. Essa otimização ocorreu de forma constante em treinamento com pessoas e nossos parceiros.

Através do acesso aos documentos foi possível evidenciar que foi necessário adaptar e reestruturar a documentação relativa à homologação de fornecedores e estes, passaram a ser auditados nos mesmos requisitos exigidos pelo cliente Ikea para empresa Hardwood. Em muitos casos, os fornecedores se adaptaram devido ao grande volume de vendas previsto no projeto, considerando assim o custo-benefício desta adaptação em virtude do atendimento ao novo cliente. Kretschmer (2019) salienta que a necessidade de se adaptar para o atendimento de requisitos específicos através da reconfiguração da empresa faz com que está desenvolva potencial para o desenvolvimento de alianças e expansão de negócios através do crescimento mútuo.

**Percepção das oportunidades externas:** a empresa Hardwood menciona em seus valores a necessidade de esforçar-se para superar expectativas dos clientes internos e externos. Foi possível verificar que a empresa possui uma posição reativa a adesão aos requisitos ambientais, diferentes dos estabelecidos pela legislação, segundo os relatos de E1, E2, E4, E5, E6, E8, E10 e E11, entretanto, a empresa apresenta facilidade em atender as demandas externas e internalizar as informações trazidas de fora para dentro da empresa. Este processo tende a ser facilitado quando existe uma maior interação com o cliente. Desse modo, percebe-se que a empresa tem a necessidade de um agente externo impulsionando. Wang e Ahmed (2007) destacam que as empresas precisam se moldar de forma constante para que consiga em resposta aos *insights* recebidos para assim sustentar suas vantagens competitivas.

A empresa tem “facilidade em perceber, mas não se antecipa as demandas de mercado. Muitos clientes entendem que a empresa por ser grande já domina muitas técnicas e tem sistemas de gestão implantados, mas apenas ocorre a percepção e a internalização das informações que ela entende como pertinentes” (E8). Com base no seu histórico, a empresa busca entender o que ela já faz e vem dando certo e, a partir destas atividades, inicia seu processo de adaptação (DEIMLER, 2011).

A posição reativa por parte da empresa faz com que ela sofra pressão dos *stakeholders*, e, muitas vezes, precise realizar adequações em um curto espaço de tempo, Schoemaker (2018) salienta a importância de a empresa perceber as necessidades do mercado para que reaja em tempo hábil para que as oportunidades sejam aproveitadas.

**Antecipação das demandas de clientes e stakeholders:** a posição da empresa é de antecipação das demandas dos clientes e *stakeholders*, quando o assunto é *design*, sendo percebidas através dos prêmios recebidos pela empresa em quatro categorias, voltadas a *design*, o último prêmio *Top Mobile 2020*, com histórico de premiação nas últimas quatorze edições do evento. Na pesquisa realizada foi abordada a questão da antecipação das demandas de clientes e *stakeholders* de forma ampla com o intuito de avaliar se existe a capacidade de adaptação em relação ao mercado e das pressões exercidas e das oportunidades que auxiliam na visão de estratégia da empresa (TEECE, 1997).

E11 destaca que a empresa possui capacidade de adaptação para absorver as informações de mercado e se adaptar a elas. A empresa tem uma ótima estrutura e profissionais

qualificados para esta finalidade, o que faz com que ela seja visada pelos clientes, como uma empresa que possui conhecimento das demandas de mercado já percebidos e internalizados, para o fornecimento a grandes clientes e potencial de adaptação a requisitos. Lima (2020), destaca que sem a capacidade dinâmica impulsionando a capacidade adaptativa, a empresa pode vir a reduzir a efetividade desta capacidade, pois há um momento em que a empresa precisa seguir o processo evitando que a continuidade na busca de informações crie um empecilho para mudança.

A maior parte dos entrevistados afirmou que a empresa possui capacidade de perceber e aproveitar as oportunidades através de sua estrutura verticalizada e a sua rede de relacionamento. Pode ser percebido por meio do relato de E2, que a verticalização da estrutura da empresa Hardwood e a sua rede de relacionamento, fazem com que o processo de percepção e internalização das capacidades dinâmicas sejam facilitados.

E2: Acredito que a empresa possui grande capacidade de absorver informações de mercado uma vez que possui que devido a sua verticalidade tem atuação em diversos segmentos de mercados. Da mesma forma possui uma rede de relacionamento ampla o que permite a antecipação em determinadas situações.

A capacidade de absorção das informações somada a capacidade dinâmica de adaptação auxilia de forma positiva na implantação de novos processos e o atendimento a normativas. Kretschmer (2019), destaca que a forma com que a empresa se adaptou as necessidades do cliente somadas aos elementos organizacionais já existentes como a flexibilidade, articulação de conhecimento e reconfiguração de ativos faz com que a empresa assuma uma posição estratégica e de destaque perante seus clientes e, ao longo do tempo, permitem a permanência nestes mercados.

**Facilidades e dificuldades para a adaptação do atendimento aos requisitos:** foram apontadas facilidades e dificuldades no processo de adaptação aos atendimentos dos requisitos exigidos pelo cliente de Ikea. E6 e E4 destacam que as facilidades foram a expertise da empresa nos requisitos produtivos, pois a mesma já entende da produção de móveis de madeira, já para os requisitos ambientais, E11 destaca que houveram alguns facilitadores no atendimento aos requisitos ambientais pelo fato da empresa Hardwood já atender os requisitos ambientais da legislação brasileira e existir uma estrutura montada em alguns aspectos que compreendem a logística, triagem, armazenamento e destinação de resíduos sólidos, também existe uma estação de tratamento de efluentes. Foi possível observar que estes requisitos são exigidos pela legislação brasileira para validação da licença de operação.

Outra facilidade observada foi a existência dos setores de gestão da Qualidade e Gestão Ambiental, implantados na empresa Hardwood desde 2003, que devido a sua familiarização com a interpretação e implantação de normas, bem como o acompanhamento e realização de auditorias internas e de clientes.

As principais dificuldades encontradas, segundo o E12, foram as atividades que extrapolaram os limites e os controles da empresa, quando foi necessária a aquisição de matérias primas de fornecedores homologados que também atendessem, pelo menos, os requisitos básicos da norma da IWAY da Ikea. Outra dificuldade foi indicada por E8 e E7, que destacam que no Brasil não há tantas normas ambientais quanto as que são exigidas pela Ikea, havendo assim a necessidade de muita adaptação da empresa Hardwood e de seus fornecedores, para atender apenas este cliente.

Sarkis (2003) destaca que os prazos e custos para a adaptação aos requisitos ambientais torna o processo mais complexo, uma vez que os resultados nem sempre trazem resultados imediatos se comparados a investimentos em novas tecnologias produtivas. Desta forma, a inserção da política estratégica da cadeia de suprimentos deve ser incorporada nas ações de longo prazo.

**Desafios para manutenção e otimização dos requisitos exigidos pelo cliente:** a empresa Hardwood com mais de cinquenta anos de história, já possui processos e a cadeia de suprimentos estruturada, havendo assim a necessidade de entender as informações do novo cliente, avaliar a melhor forma de internalizar este conhecimento e adaptar à realidade existente na empresa, com base nesta premissa, foram avaliados quais os desafios para manutenção e otimização dos requisitos exigidos pelo cliente Ikea. E12, E5, E4 e E2 destacam que o maior desafio é o desenvolvimento da cadeia de suprimentos sustentável.

Os relatórios de auditoria analisados indicam a evolução no atendimento aos requisitos estabelecidos pelo cliente, passando de 72% de aderência aos requisitos no ano de 2018 para 96% de aderência aos requisitos no ano de 2021, o que faz com que a empresa tenha um desafio para a manutenção no índice de aderência para os anos subsequentes.

E4 destaca que existe uma escassez de recursos disponíveis, principalmente quando se trata de madeira e, essa quantidade limitada de fornecedores faz com que a empresa não tenha muita flexibilidade de escolha, o que faz com que seja necessária uma maior aproximação destes fornecedores. Pinheiro De Sá (2010) salienta que o processo de exportação faz com que a empresa esteja em constante ampliação de seus negócios e, conforme relato de E4, caso a empresa Hardwood não desenvolva os fornecedores atuais e prospecte novos, a continuidade do projeto poderá ser afetada.

## **7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Com base nas informações obtidas através das entrevistas, documentos e da observação participante, foi possível perceber que a empresa Hardwood possui capacidades dinâmicas de forma a identificar as oportunidades apresentadas pelo mercado e se adequar as necessidades dos clientes, seja por iniciativa própria ou por pressão dos *stakeholders* (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SCHOEMAKER, 2018). Verificou-se que a empresa conseguiu, em curto prazo, se adaptar as necessidades impostas pelo cliente, através da capacidade adaptativa e a forma de gestão adotada pela empresa Hardwood devido a existência dos setores de pesquisa e desenvolvimento, gestão da qualidade e gestão ambiental, que propiciaram a implantação através das habilidades já existentes na empresa.

Foi identificado que a pressão externa dos *stakeholders* foi o agente motivador para a adesão aos requisitos ambientais, de forma a colocar esta necessidade de adaptação em um planejamento de curto prazo da empresa. Essa pressão também foi vista como uma possibilidade de ampliação de suas fronteiras de negócio potencializando a internacionalização, pois a visibilidade gerada pelo atendimento aos requisitos de uma empresa relevante como a Ikea, amplia a percepção de mais empresas do contexto internacional que buscam por fornecedores na América Latina.

Para a adaptação da empresa, foi necessária a integração das premissas de sustentabilidade ambiental na cadeia de suprimentos, que até então tinha ênfase voltada para a aquisição de suprimentos de menor custo, visão essa que vem sofrendo mudanças e pressões para a atenção voltada para as questões ambientais e sociais sejam integradas no planejamento estratégico da empresa (FAHIMNIA, 2014).

Verificou-se que a aderência aos requisitos ambientais ocorreu por pressão externa, e que estas pressões geraram implicações internas de forma a adaptar a empresa, e fez com que muitos fornecedores se adaptassem da mesma forma (FAHIMNIA, 2014). Deste modo, acredita-se que dificilmente a empresa “evoluiria” nos requisitos ambientais, em tão pouco tempo, por conta própria. Ainda na fase de adaptação, a empresa precisou realizar o mapeamento e a seleção dos fornecedores em potencial e após essa análise, foi necessário o treinamento e conscientização destes para o atendimento dos requisitos ambientais exigidos. Percebeu-se que a relevância do cliente Ikea e o potencial de incremento no faturamento, impactou positivamente para adesão dos fornecedores aos requisitos exigidos. Conforme os

relatos de E12, E5, E4 e E2, salientaram que apesar da resistência inicial, poucos fornecedores não se adaptaram as mudanças necessárias para o enquadramento na cadeia de fornecimento.

Houveram dificuldades na adaptação dos processos já existentes na organização e também devido ao tamanho da mesma, uma vez que há um grande número de funcionários para serem sensibilizados e integrados à nova forma de gestão ambiental. Foram necessários treinamentos para conscientização dos funcionários e para a adesão destas práticas que implicaram em alterações no método de trabalho e nos controles necessários. Estes treinamentos fazem parte do processo de reconfiguração da empresa corroborando assim para o desenvolvimento e comprometimento da equipe de funcionários ao objetivo que a organização estava buscando (FROHLICH; BITENCOURT 2015).

Em contrapartida, foram identificadas facilidades no processo de adaptação devido a empresa Hardwood já possuir conhecimento do processo de produção de móveis de madeira, sendo esta expertise um dos fatores que fizeram a Ikea identificar a empresa como um fornecedor em potencial. A existência de setores de Gestão da Qualidade e Gestão ambiental foram fundamentais para o sucesso da implantação dos requisitos ambientais, uma vez que estes setores já possuem familiaridade no entendimento e interpretação de normativas. As auditorias realizadas, bem como a noção de planos de ações e de como realizar a sua implantação, faz com que a empresa tenha maior facilidade e agilidade na resposta as não conformidades apontadas e as oportunidades de melhorias oriundas das auditorias.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou analisar se a capacidade adaptativa da empresa Hardwood foi relevante para o atendimento dos requisitos ambientais do cliente Ikea que é atualmente uma das maiores comercializadoras de móveis do mundo, e conclui-se que a capacidade adaptativa da empresa foi um fator preponderante para o atendimento dos requisitos ambientais exigidos pelo cliente Ikea.

Para a pesquisa empírica foi desenvolvido um estudo de caso de natureza qualitativa. Na análise dos dados foram considerados os fatores relevantes da capacidade adaptativa da empresa Hardwood que já possuía uma base de informações devido as exigências dos órgãos regulamentadores nacionais. Foi possível perceber que a capacidade de adaptação da empresa foi internalizada, pois na medida em que os requisitos do cliente são atualizados, a empresa também buscar adaptar-se a essas novas necessidades. A pesquisa também destaca que as oportunidades externas impulsionam a mudança, e esta quando somada a potenciais ganhos financeiros, torna a adaptação mais fácil.

Para relação da cadeia de suprimentos a pesquisa demonstrou que apesar da resistência inicial por parte dos fornecedores de matérias-primas, a maioria também realizou as adaptações necessárias para o cumprimento dos requisitos para que dessa forma seja garantida a confiança de toda a cadeia de suprimentos. Estas constatações demonstram que o desenvolvimento de um integrante da cadeia de suprimentos gera impactos nos demais, sendo visto assim como um agente de mudança, que conforme cresce, gera oportunidades para que os demais cresçam junto.

O estudo destaca como contribuição para área de conhecimento que, como agentes para adaptação aos requisitos ambientais os setores de gestão de qualidade e gestão ambiental têm um papel fundamental devido a sua expertise ao atendimento de normativas e conhecimento de elaboração e implantação de planos de ações. Além disso, o desenvolvimento da capacidade adaptativa contribui para o atendimento aos requisitos de clientes e a pressões dos *stakeholders* que fazem com que os limites da empresa, no âmbito dos negócios, sejam ampliados.

Este estudo apresenta algumas limitações tendo em vista que o mesmo, não pode ser generalizado tratando-se de um estudo de um caso particular com base na percepção dos integrantes do projeto de adaptação do caso. Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se analisar os resultados financeiros obtidos após o projeto implantado, a abertura de novos

clientes do âmbito internacional que chegaram até a empresa devido à homologação de fornecimento para a Ikea e também quais os impactos que o atendimento a este cliente gerou no planejamento estratégico da organização.

## REFERÊNCIAS

- AKMAN, G. Evaluating suppliers to include green supplier development programs via fuzzy c-means and VIKOR methods. **Comput. Ind. Eng.**, n. 86, p. 69–82, 2015.
- BARI, N.; CHIMHUNDU, R.; CHAN, A. Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage. **Sustainability.**, n. 14, p 1531, 2022.
- DE BOER, L.; LABRO, E.; MORLACCHI, P. A review of methods supporting supplier selection. **Eur. J. Purch. Supply Manag.** n.7, p. 75–89, 2001.
- DADOS DO SETOR MOVELEIRO; Disponível em: <https://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>. Acesso em: 20 de ago 2022.
- BEHNAM, F.; JOSEPH, S.; HODA, D. Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 162, p.101-114, 2015.
- FREITAS, de L. A complementaridade entre capacidade de adaptação e capacidades dinâmicas. **International Journal of Professional Business Review**, v. 5, no. 1, p. 86, 2020.
- FREIRE, J. K.; CARVALHO, E. G.; CALEGÁRIO, C. L. L. Análise da Relação Grau de Internacionalização versus Indicadores Financeiros de Multinacionais Brasileiras. **Revista de Negócios**, v. 26, n. 2, p. 39-56, 2021.
- FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. As contribuições das capacidades dinâmicas para o desenvolvimento da capacidade de inovação: um estudo de caso na empresa Artecologia Indústria Química. *In: Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, VII., Brasília. Anais [...], ANPAD, 2015.*
- GUREL, O.; ACAR, A.Z.; ONDEN, I.; GUMUS, I. Determinants of the Green Supplier Selection. **Procedia Soc. Behav. Sci**, v.181, p. 131–139, 2015.
- HALL, J. Environmental Supply-Chain Innovation. **Greener Management International**, n. 35, p. 105–19, 2001.
- HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**, n. 42, p. 87-99, 1999.
- IKEA, IWAY. Disponível em: <https://about.ikea.com/en/work-with-us/for-suppliers/iway-our-supplier-code-of-conduct>, 2022. Acesso em: 12 de jun. 2022.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**, n. 40, v. 9, p. 1411–1431, 2009.
- LÍDER ENTRE AS ESCANDINAVAS, IKEA É UMA DAS 100 MARCAS MAIS VALIOSAS DO MUNDO, **Scandinaviaway** 2019. Disponível em <https://scandinavianway.com.br/lider-entre-as-escandinavas-ikea-e-uma-das-100-marcas-mais-valiosas-do-mundo>, 2019. Acesso em: 12 de jun. 2022.
- MIN, S.; MENTZER, J.T. Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts. **J. Bus. Logist**, n. 25, p. 63–99, 2004.
- MARTOS-MARTÍNEZ, C. **Born Global Firms in Knowledge Intensive Services (KIS): Um Estudo de Caso.** Tese de Doutorado, Universidade de Jaén, Jaén, 2017.
- CONCENTINO, N. **Veja quem são as 10 maiores varejistas do mundo de 2021.** Móveis de Valor 2021. Disponível em: <https://www.moveisdevalor.com.br/portal/veja-quem-sao-as-10-maiores-varejistas-do-mundo-de-2021>. Acesso em: 12 de jun. 2022.



KONYNS, A. Green Supplier Selection Criteria: From a Literature Review to a Comprehensive Knowledge Base. **Sustainability**, n.11, 2019.

KRETSCHMER, C.; GARRIDO, I. L. O Papel das Capacidades Dinâmicas na Internacionalização de Empresas. **Internext**, n. 14, v. 2, p. 111–127, 2019.

DE LIMA, M. F.; BORINI, F. M.; SANTOS, L. L. A Complementaridade entre Capacidade de Adaptação e Capacidades Dinâmicas. **International Journal of Professional Business Review**, v. 5, n. 1, p. 86–104, 2020.

PINHEIRO DE SÁ, L.; GOMES, J. S.; BORGES, J.M. Internacionalização impacta os indicadores de curto prazo? um estudo sobre empresas brasileiras. **Contabilidad y Negocios**, v. 13, p. 82-93, 2018.

REEVES, M.; DEIMLER, M. Adaptability: The New Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, n. 89, p. 134–141, 2011.

SARKIS, J. A strategic decision framework for green supply chain management. **Journal of Cleaner Production**. n. 11, p. 397-409, 2003.

SCHOEMAKER, PJH. H. S.; TEECE D. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. **California Management Review**. n. 61, p. 15-42, 2018.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 8, v. 4, p. 343-370, 2010.

SUSANTY, A. et al. Improving Green Supply Chain Management in Furniture Industry Through Internet Based Geographical Information System for Connecting the Producer of Wood Waste with Buyer. **Procedia Computer Science**, n. 83, p. 734-741, 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. T. A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective, **New Zealand Economic Papers**, v 53:1, p. 1-43, 2019.

SWOBODA, B. E.; OLEJNIK, E. Linking Processes and Dynamic Capabilities of International PMEs: O Efeito Mediador da Orientação Empreendedora Internacional, **Journal of Small Business Management**, n. 54, p. 139-161, 2016.

VAHLNE, J. E.; JONSSON, A. Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. **International Business Review**, v. 26, p. 57-70, 2017.

WANG, C.; AHMED, P. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, p.1468-2370, 2007.

WINTER, S.G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.