



CASO

2

O Desafio do Fornecimento Global da Ikea: Tapetes Indianos e Mão-de-Obra Infantil

Christopher A. Barlett, Vincent Dessain e Anders Sjöman*

Em maio de 1995, Marianne Barner enfrentou uma difícil decisão. Após apenas dois anos com a IKEA, o maior varejista de móveis do mundo, e apenas dois meses em seu novo trabalho como gerente da área de negócios de carpetes, ela estava enfrentando uma decisão de corte de um dos principais fornecedores da empresa de tapetes indianos. Embora tal mudança rompesse o suprimento e afetasse as vendas, ela achou as razões para fazer isso muito convincentes. Uma estação de TV alemã televisionou uma denúncia de investigação mostrando que o fornecedor usava mão-de-obra infantil na produção de tapetes feitos para a IKEA. O que frustrou Barner foi que, como todos os outros fornecedores da IKEA, esta empresa grande e respeitável recentemente tinha assinado um adendo ao seu contrato de suprimento proibindo explicitamente o uso de mão-de-obra infantil sob pena de término do contrato.

Ainda mais difícil do que esta decisão de curto prazo era a ação de longo prazo que Barner sabia que a IKEA devia tomar nesta questão. Por um lado, ela estava sendo solicitada a apresentar uma resposta para a indústria como um todo às crescentes preocupações sobre o uso da mão-de-obra infantil na indústria de carpete indiano. Uma parceria formada recentemente entre fabricantes, importadores, varejistas e ONGs indianas estava propondo questionar e monitorar o uso da "Rugmark", uma etiqueta a ser colocada em carpetes, certificando que eles foram feitos sem mão-de-obra infantil. Simultaneamente, Barner conversou com pessoas na organização sueca Save the Children que estavam solicitando que a IKEA assegurasse que a sua resposta à situação fosse "no melhor interesse da criança" – o que quer que isto possa significar. Finalmente, existiam alguns que perguntavam se a IKEA não deveria simplesmente abandonar este ninho de marimbondo. Os tapetes indianos são responsáveis por uma parte minúscula do movimento comercial da IKEA e, para estes observadores, o tempo, o custo e o risco de reputação colocado pela continuidade desta linha de produto parecia não valer o potencial de lucro.

* Fonte: Professor Christopher A. Bartlett, Diretor Executivo do Centro de Pesquisa Europeu HBS, Vincent Dessain e sócio pesquisador Anders Sjöman prepararam este caso. Alguns nomes de fornecedores e informação da empresa foram disfarçados por confidencialidade. Os casos HBS são desenvolvidos somente como base para discussão de aula. Os casos não pretendem servir como endossos, fontes de dados primárias, ou ilustrações de gerenciamento eficaz ou ineficaz. Copyright © 2006 Presidente e amigos da Universidade de Harvard. Reproduzido com permissão.

O nascimento e o amadurecimento de uma empresa global¹

Para entender as operações da IKEA, era necessário entender a filosofia e as crenças de seu fundador de setenta anos, Ingvar Kamprad. Apesar de ter deixado a posição de CEO em 1986, quase uma década mais tarde Kamprad retinha o título de presidente honorário e ainda estava muito envolvido nas atividades da empresa. Contudo, talvez ainda mais poderosos do que a sua presença eram os seus valores e crenças fortemente mantidos, que há muito estavam profundamente implantados na cultura da IKEA.

Kamprad tinha 17 anos quando ele começou uma empresa de pedido pelo correio que ele chamou de IKEA, um nome que combinou as suas iniciais com as da fazenda de sua família, Elmtaryd, e do vilarejo Agunnaryd, localizado nas florestas do sul da Suécia. Trabalhando na cozinha da família, ele vendia mercadorias tais como caneta-tinteiro, isqueiros e prendedores que ele comprava de fontes de baixo preço e então anunciava em um panfleto para os gerentes de lojas locais. Quando Kamprad se igualou aos seus concorrentes adicionando móveis ao seu catálogo em 1948, o sucesso imediato da nova linha levou-o a desistir dos itens pequenos.

Em 1951, para reduzir a devolução de produtos, ele abriu um *showroom* nas proximidades do vilarejo de Älmhult para permitir aos clientes inspecionar os produtos antes de comprá-los. Foi um sucesso imediato, com os clientes viajando sete horas de trem para a capital Estocolmo para visitar o *showroom*. Baseado no sucesso da loja, a IKEA parou de aceitar pedidos pelo correio. Mais tarde, Kamprad refletiu:

*"A base do conceito moderno da IKEA foi criada [neste momento] e, em princípio, ela ainda se aplica. Primeiro e mais importante, nós usamos um catálogo para induzir as pessoas a visitar uma exposição, que hoje é a nossa loja.[...] Então, com o catálogo em mãos, os clientes podem ver simples interiores sozinhos, tocar os móveis que eles querem e então fazer um pedido[...]"*²

Como Kamprad desenvolveu e refinou o modelo de negócios de varejo de seus móveis, ele ficou cada vez mais frustrado com a forma como um cartel rigorosamente unido de fabricantes de móveis controlava a indústria sueca para manter os preços altos. Ele começou a ver a situação não apenas como uma oportunidade de negócio, mas também como um problema social inaceitável que ele queria corrigir. Antecipando uma visão da IKEA, que mais tarde seria definida como "criando uma vida melhor para muitas pessoas", ele escreveu:

*"Uma parte desproporcionalmente grande de todos os recursos é usada para satisfazer uma pequena parte da população. [...] O objetivo da IKEA é mudar esta situação. Nós oferecemos uma ampla variedade de itens de móveis residenciais de bom projeto e função a preços mais baixos, de modo que a maioria das pessoas consegue comprá-los. [...] Nós temos grandes ambições".*³

O pequeno panfleto logo se transformou num catálogo completo. A edição de 1953 introduziu o que se tornaria outra característica chave da IKEA: os móveis montáveis. Ao invés de comprar peças completas de móveis, os clientes compravam-nas em embalagens prontas e eles mesmos os montavam em casa. Logo, o conceito "*knock-down*"* foi totalmente sistematizado, economizando custos de

* N. do R. T.: A expressão em inglês *knock-down* se aplica a produtos vendidos desmontados.

transporte e armazenagem. De forma típica, Kamprad transformou as economias em preços ainda mais baixos para os seus clientes, ganhando um seguimento ainda maior entre os jovens chefes de família pós-guerra que procuravam móveis bem projetados e mais baratos. Entre 1953 e 1955, as vendas da empresa dobraram de SEK 3 milhões para SEK 6 milhões.⁴

Gerenciando fornecedores: desenvolvendo os princípios de fornecimento

À medida que suas vendas decolavam no final dos anos 1950, os novos conceitos radicais da IKEA começaram a encontrar uma oposição ferrenha dos grandes varejistas de móveis da Suécia. Eles estavam tão ameaçados que quando a IKEA começou a expor em feiras de comércio, eles conspiraram para impedir a IKEA de obter pedidos nas feiras e, eventualmente, até de mostrar os seus preços. O cartel também pressionou os fabricantes a não venderem para a IKEA, e os poucos que continuaram a vender normalmente faziam as suas entregas à noite em vans sem identificação.

Incapaz de atender a demanda com tal suprimento local restrito, Kamprad foi forçado a procurar novas fontes no exterior. Em 1961, ele fez acordos com diversas fábricas de móveis da Polônia, um país ainda no bloco oriental comunista. Para assegurar a saída com qualidade e entrega confiável, a IKEA trouxe o seu conhecimento, ensinou os seus processos e ainda forneceu maquinário para os novos fornecedores, revitalizando a indústria de móveis da Polônia. A Polônia logo se tornou a maior fonte da IKEA e, para o deleite de Kamprad, a custos mais baixos – uma vez mais permitindo a ele reduzir os seus preços.

Seguindo o seu sucesso na Polônia, a IKEA adotou um princípio geral de aquisição de que ela não deveria possuir os seus próprios meios de produção, mas deveria buscar desenvolver relações próximas, suportando os seus fornecedores em relacionamentos de longo prazo.⁵ Além de contratos de suprimento e transferência de tecnologia, o relacionamento levou a IKEA a fazer empréstimos para os seus fornecedores a taxas razoáveis, que eram pagos através de embarques futuros. *“Nosso objetivo é desenvolver parceiros de negócio de longo prazo”,* explicou um gerente sênior de compras. *“Nós nos comprometemos a fazer tudo que podemos para mantê-los competitivos – desde que eles permaneçam igualmente comprometidos conosco. Nós estamos nessa para ficar.”*

Embora o relacionamento entre a IKEA e os seus fornecedores fosse frequentemente descrito como de dependência mútua, os fornecedores também sabiam que eles tinham que permanecer competitivos para manter o seu contrato. Desde o princípio, eles entenderam que se aparecesse uma alternativa mais eficaz em custo, a IKEA tentaria ajudá-los a responder, mas se eles não conseguissem, ela transferiria a sua produção.

Em sua constante busca por preços mais baixos, a empresa desenvolveu uma forma não usual de identificar novas fontes. Como um gerente veterano da IKEA explicou: *“Nós não compramos produtos de nossos fornecedores. Nós compramos capacidade de produção sem uso”.* Era uma filosofia que freqüentemente levava os seus gerentes de compras a buscar fabricantes sazonais com capacidade de reposição fora de estação. Existiam muitos exemplos clássicos de como a IKEA ajustava os produtos às competências dos fornecedores: eles tinham fabricantes de vela que faziam conjuntos de almofadas, fábricas de janela que produziam estruturas de mesa, e fabricantes de esqui que construíam cadeiras em seu período fora de estação. *“Nós sempre nos preocupamos mais com o gerenciamento correto em nossos fornecedores do que com encontrar instalações de alta tecnologia. Nós sempre ajudaremos o bom gerenciamento a desenvolver a sua capacidade.”*

Crescendo o varejo: expandindo para o exterior

Baseado no sucesso de sua primeira loja, Kamprad autofinanciou uma loja em Estocolmo em 1965. Reconhecendo o uso crescente de automóveis na Suécia, ele reviu a prática de ter um *showroom* no centro da cidade e optou por uma localização suburbana com um espaço amplo de estacionamento. Quando os clientes iam para casa com os seus móveis em caixas de embalagens prontas, eles assumiam duas das partes mais custosas do varejo de móveis tradicional – entrega e montagem.

Em 1963, mesmo antes que a loja de Estocolmo tivesse sido aberta, a IKEA expandiu em Oslo, Noruega. Uma década mais tarde, a Suíça se tornou o seu primeiro mercado não-escandinavo e, em 1974, a IKEA entrou na Alemanha, que logo se tornou o seu maior mercado (veja Figura 1 para a expansão mundial da IKEA). Em cada nova loja, os mesmos simples produtos escandinavos eram apoiados por um catálogo e uma propaganda imbatível, apresentando a empresa como “aqueles suecos impossíveis com idéias estranhas”. E, espelhando os valores conservadores da empresa, cada nova entrada era financiada pelos sucessos anteriores.⁶

Durante esta expansão, o conceito da IKEA se desenvolveu e ficou cada vez mais formalizado. (A Figura 2 resume eventos importantes na história corporativa da IKEA.) Ela ainda constrói lojas grandes e suburbanas com móveis “*knock-down*” em embalagens prontas que os clientes levam para casa para eles mesmos montarem. Mas, à medida que o conceito foi refinado, a empresa solicitou que cada loja seguisse um projeto pré-determinado, preparado para maximizar a exposição da variedade dos produtos aos clientes. O conceito mandava, por exemplo, que os interiores da sala de estar deveriam estar posicionados imediatamente após a entrada. A IKEA também servia os clientes com recursos como uma sala de jogos para as crianças, um restaurante com preços baixos, e uma “Loja Sueca” de mercadorias que tinha tornado a IKEA a principal exportadora de alimentos suecos. Ao mesmo tempo, a variedade era gradualmente expandida além de móveis para incluir uma linha completa de produtos de móveis residenciais, tais como têxteis, utensílios de cozinha, assoalhos, tapetes e carpetes, lâmpadas e plantas.

A cultura e os valores emergentes⁷

Da forma como a filosofia de desenvolvimento de negócios de Kamprad estava formalizada na declaração da visão da IKEA, “*criar uma vida melhor para muitas pessoas*”, isto se tornou o fundamento da estratégia da empresa de venda de móveis baratos e de boa qualidade para os consumidores do mercado de massa no mundo todo. As normas e os valores culturais que se desenvolveram para suportar a implementação da estratégia também eram, muitas vezes, uma extensão das crenças e estilos pessoais de Kamprad. “*O verdadeiro espírito da IKEA*”, ele lembrou, “*é fundamentado no nosso entusiasmo, na nossa vontade constante de renovar, em nossa consciência do custo, em nossa vontade de assumir responsabilidades e de ajudar, em nossa humildade ante a tarefa, e na simplicidade de nosso comportamento.*” Assim como um resumo de seu desejo de ter normas comportamentais da empresa, isso também era uma boa declaração do estilo próprio de gerenciamento pessoal de Kamprad.

Durante os anos, um estilo muito diferente de gerenciamento e cultura da organização surgiu na IKEA espelhando estes valores. Por exemplo, a empresa operava muito informalmente, como evidenciado pela paisagem do escritório aberto, onde mesmo o CEO não tinha um escritório separado, e pela forma familiar e pessoal com que todos os empregados se tratavam. Mas esta informalidade frequentemente

mascarava uma intensidade que era proveniente dos altos padrões impostos a si mesmos. Como um executivo sênior explicou: *"Visto que não há nenhuma segurança disponível atrás do status ou das portas fechadas, este ambiente realmente coloca pressão nas pessoas para que desempenhem"*.

O processo de gerenciamento da IKEA também enfatizava a simplicidade e a atenção ao detalhe. *"Regras complicadas paralisam!"*, dizia Kamprad. A empresa organizava a "semana antiburocrática" todo ano, solicitando a todos os gerentes que trabalhassem numa loja para reestabelecer contato com a linha de frente e com o consumidor. A velocidade de trabalho era tal que os executivos brincavam que a IKEA acreditava no "gerenciamento por corrida".

A consciência de custo era um outro ponto forte da cultura de gerenciamento. *"Perda de recursos"*, disse Kamprad, *"é um pecado mortal na IKEA. Soluções caras frequentemente são sinais de mediocridade, e uma idéia sem uma etiqueta de preço nunca é aceita"*. Embora a consciência de custo se estendesse a todos os aspectos da operação, custos de viagens e entretenimentos eram particularmente sensíveis. *"Nós não estabelecemos preços na hora"*, comentou um executivo, lembrando que ele uma vez tinha telefonado para Kamprad para ter a aprovação para viajar na primeira classe. Ele explicou que a classe econômica estava cheia, e que ele tinha um compromisso urgente. *"Não existe primeira classe na IKEA"*, Kamprad respondeu. *"Talvez você devesse ir de carro."* O executivo completou a viagem de 350 milhas de táxi.

A pesquisa por soluções criativas também era altamente valorizada na IKEA. Kamprad escreveu: *"Somente enquanto se está dormindo é que não se comete erros. O medo de cometer erros é a raiz da burocracia e o inimigo de toda evolução"*. Embora o planejamento do futuro fosse encorajado, a análise excessiva não era. *"O planejamento exagerado pode ser fatal"*, Kamprad aconselhou os seus executivos. *"Deixe a simplicidade e o senso comum caracterizarem o seu planejamento."*

Em 1976, Kamprad sentiu a necessidade de colocar no papel os valores que tinha desenvolvido na IKEA durante as décadas passadas. Sua tese, *Testamento de um Negociante de Móveis*, tornou-se um meio importante de espalhar a filosofia da IKEA, particularmente durante o seu período de expansão internacional rápida (Excertos do *Testamento* são dados na Figura 3). Especialmente treinados, os "embaixadores da IKEA" foram designados para posições-chave em todas as unidades para disseminarem a filosofia e os valores da empresa educando os seus subordinados e agindo como modelos.

Em 1986, quando Kamprad deixou a sua posição, Anders Moberg, um veterano da empresa que tinha sido assistente pessoal de Kamprad, assumiu como Presidente, e CEO. Mas Kamprad permaneceu intimamente envolvido como presidente, e a sua influência se estendia bem além das operações diárias: ele era, por autodefinição, o guardião da cultura dos valores profundamente implantados na IKEA.

Despertando para a questão social e ambiental

Nos meados de 1990, a IKEA era o maior varejista de móveis especializados do mundo. As vendas do Grupo IKEA no final do ano fiscal em agosto de 1994 totalizavam SEK 35 bilhões (aproximadamente US\$4,5 bilhões). No ano anterior, mais de 116 milhões de pessoas tinham visitado alguma das 98 lojas da IKEA em 17 países, e a maioria delas chegou lá pelos catálogos de produto da empresa que eram impressos em 72 milhões de cópias em 34 idiomas. A empresa mantida privada não informava os níveis de lucro, mas uma estimativa colocava a sua margem líquida em 8,4% em 1994, resultando num lucro líquido de SEK 2,9 bilhões (aproximadamente US\$375 milhões).⁸

Depois de décadas de busca por novas fontes, em meados dos anos 1990 a IKEA funcionava com quase 2.300 fornecedores em 70 países, fornecendo uma variedade de aproximadamente 11.200 produtos. O relacionamento com os fornecedores era dominado pelas questões comerciais, e seus 24 escritórios de serviço comercial em 19 países principalmente monitoravam a produção, testavam as novas idéias de produtos, negociavam preços e verificavam a qualidade. (Veja os números de 1994 da IKEA na Figura 4.) Esse relacionamento começou a mudar durante os anos 1980, quando problemas ambientais surgiram com alguns de seus produtos. E foi ainda mais severamente desafiado nos meados de 1990, quando as acusações de fornecedores da IKEA usando mão-de-obra infantil vieram à tona.

O despertar ambiental: formol

No início dos anos 1980, as autoridades dinamarquesas estipularam regras para definir os limites de emissão de formol permissíveis na fabricação de produtos. O componente químico era usado como cola em materiais como madeira compensada e aglomerados e, freqüentemente, se espalhava como gás. Em concentrações acima de 0,1 mg/kg no ar, poderia provocar lacrimejamento, dores de cabeça, sensação de queimação na garganta e dificuldades de respiração.⁹ Com o perfil da IKEA como uma varejista de móveis líder local usando aglomerados em muitos de seus produtos, ela se tornou um alvo principal para os fiscais que queriam tornar público os novos padrões. Assim, quando os testes mostraram que alguns dos produtos da IKEA emitiam mais formol do que era permitido pela legislação, o caso foi amplamente divulgado e a empresa foi multada. Mais significativo – e a verdadeira lição para a IKEA – era que, devido à publicidade, as suas vendas caíram 20% na Dinamarca.

Em resposta a esta situação, a empresa rapidamente estabeleceu exigências estritas em relação a emissões de formol, mas logo achou que os fornecedores não estavam conseguindo atender aos seus padrões. O problema era que a maioria de seus fornecedores comprava de subfornecedores, que, por sua vez, compravam os materiais de fixação de fabricantes de cola. No fim, a IKEA decidiu que teria de trabalhar diretamente com as empresas químicas de produção de cola e, com a colaboração de empresas tais como ICI e BASE, logo encontrou formas de reduzir a emissão de gases do formol em seus produtos.¹⁰

Uma década mais tarde, entretanto, o problema do formol voltou. Em 1992, uma equipe de investigação de uma grande empresa de TV e de jornal alemão achou que as séries de estantes mais vendidas da IKEA, Billy, tinham emissões maiores do que a legislação alemã permitia. Neste momento, entretanto, a origem do problema não era a cola, mas o verniz da prateleira de livros. Logo após as manchetes descrevendo “Prateleiras de livros com veneno mortal”, a IKEA parou imediatamente a produção e as vendas de estantes Billy no mundo todo e corrigiu o problema antes de voltar à distribuição normal. Não contando o custo de vendas e produção perdidas ou o dano da reputação da IKEA, as perdas com o incidente Billy foram estimadas em US\$6 a US\$7 milhões.¹¹

Estes eventos fizeram com que a IKEA tratasse mais diretamente das questões ambientais maiores. Uma vez que a madeira era o material principal em aproximadamente metade dos produtos da IKEA, o reflorestamento tornou-se um ponto de partida natural. Seguindo as discussões com o Greenpeace e a WWF (previamente World Wildlife Fund, agora World Wide Fund for Nature), e usando padrões estabelecidos pelo Forest Stewardship Council, a IKEA estabeleceu uma política de

reflorestamento onde ela não aceitaria madeira para construção, laminada, compensada ou colada de florestas naturais intactas ou de florestas com alto valor de conservação. Isto significava que a IKEA estava querendo assumir a tarefa de rastrear até a origem todas as madeiras usadas nos seus produtos.¹² Para monitorar a conformidade, a empresa escolheu gerentes florestais para executar verificações aleatórias nos fornecedores de madeira e dirigir projetos de reflorestamento responsável em todo o mundo.

Além de reflorestar, a IKEA identificou quatro outras áreas onde os critérios ambientais seriam aplicados às suas operações de negócios: adaptação da variedade dos produtos; trabalho com os fornecedores; transporte e distribuição; e assegurar lojas ambientalmente conscientes. Por exemplo, em 1992, a empresa começou a usar papel reciclado sem cloro em seus catálogos; ela redesenhou a cadeira mais vendida OGLA – originalmente fabricada de plástico composto – de forma que ela pudesse ser feita usando material das perdas de produção de copos de iogurte; e ela redefiniu os seus princípios de embalagem para eliminar qualquer uso de PVC. A empresa também manteve a sua parceria com a WWF, resultando em diversos projetos de conservação global, e fundou o programa Global Forest Watch para mapear florestas naturais intactas no mundo todo. Além disso, ela iniciou um diálogo com o Greenpeace sobre reflorestamento.¹³

O despertar social: mão-de-obra infantil

Em 1994, a IKEA ainda estava trabalhando para resolver os problemas do formol quando um documentário da televisão sueca mostrou crianças no Paquistão trabalhando em máquinas de tear. Entre as diversas empresas suecas mencionadas no filme como importadoras de carpetes do Paquistão, a IKEA era o único nome relevante na lista. Como gerente recentemente escolhida da área de negócios de carpetes da IKEA, Marianne Barner lembrou o choque que o programa de TV causou na empresa:

“O uso da mão-de-obra infantil não era uma questão pública de relevância no momento. Na verdade, a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança tinha sido recém publicada somente em dezembro de 1989. Assim, a atenção da mídia, como desse programa de TV, tinha um papel importante de aumentar a conscientização quanto a um tópico desconhecido até o momento – inclusive na IKEA... Nós fomos pegos completamente de surpresa. Não era algo em que nós estivéssemos prestando atenção. Por exemplo, eu tinha passado dois meses na Índia aprendendo sobre o comércio, mas não me deparei com a utilização de mão-de-obra infantil. Nossos compradores encontravam os fornecedores nos escritórios de suas cidades e raramente iam para onde a produção acontecia... Nossa resposta imediata ao programa foi nos desculparmos por nossa ignorância e desconhecimento e dizer que nós não tínhamos total controle desse problema. Mas também nos comprometemos a fazer algo sobre isto”.

Como parte desta resposta, a IKEA enviou uma equipe para Genebra para buscar informações e aconselhamento da Organização Internacional de Mão-de-obra (ILO) sobre como lidar com o problema. Eles descobriram que a Convenção 138, adotada pela ILO em 1973 e confirmada por 120 países, comprometeu os países que confirmaram a sua participação a trabalharem pela abolição da mão-de-obra de crianças com menos de 15 anos ou na idade de estudo obrigatório naquele país. A Índia, o Paquistão e o Nepal não eram signatários da Convenção.¹⁴ Após essas discussões

com a ILO, a IKEA adicionou uma cláusula para todos os seus contratos de suprimento – uma cláusula “preto no branco”, conforme Barner disse – estabelecendo simplesmente que se o fornecedor empregasse crianças abaixo da idade legal de trabalho, o contrato seria cancelado.

Para não onerar os gerentes de comércio e ao mesmo tempo para dar alguma independência ao processo de monitoramento, a empresa escolheu um agente terceirizado para monitorar as práticas de mão-de-obra infantil em seus fornecedores na Índia e no Paquistão. Visto que este tipo de monitoramento externo era muito incomum, a IKEA teve dificuldade em localizar uma empresa competente e com reputação para desempenhar essa tarefa. Finalmente, ela escolheu uma conhecida empresa escandinava, com grande experiência em fornecer monitoramento externo de programas de qualidade assegurada para empresas, e autorizou-os não somente a investigar as reclamações, mas também a instaurar auditorias aleatórias de práticas de mão-de-obra infantil nas fábricas dos fornecedores.

Primeiras lições: um problema profundamente enraizado

Com a Índia sendo a maior fonte de compras de carpetes e tapetes, Barner contou a organização sueca Save the Children, a UNICEF e o ILO para expandir o seu conhecimento e obter opiniões sobre a questão da mão-de-obra infantil, especialmente no sul da Ásia. Ela logo achou que dados precisos eram freqüentemente difíceis de se obter. Enquanto as estimativas da mão-de-obra infantil na Índia variavam, de acordo com o censo de 1991, de 11,3 milhões de crianças abaixo dos 15 anos trabalhando¹⁵, até a estimativa do Human Rights Watch de 60 a 115 milhões de trabalhadores infantis¹⁶, estava claro que um número muito grande de crianças indianas de cinco anos de idade para cima trabalhavam na agricultura, mineração, pedreiras e fabricação, bem como eram empregados domésticos, vendedores de rua e pedintes. Desse total, uma estimativa de 200.000 era empregada na indústria de carpete, trabalhando em teares nas grandes fábricas, em pequenos subempreiteiros e em lares onde todos os membros da família trabalhavam em teares para ganhar uma renda extra.¹⁷

As crianças poderiam ser prometidas – essencialmente colocadas em servidão – a fim de pagar as dívidas geradas pelos seus pais, tipicamente entre 1.000 a 10.000 rúpias (US\$30 a US\$300). Mas devido às taxas de juros astronômicas e aos salários muito baixos oferecidos para as crianças, poderia levar anos para se pagar tais empréstimos. Certamente, alguns desses trabalhadores infantis eventualmente passaram as suas dívidas para as suas crianças. O governo indiano comprometeu-se com a abolição do trabalhador prometido, que foi decretado como ilegal desde o Ato da Criança (Promessa de Trabalho) aprovado sob o governo britânico em 1933. A prática continuou a ser difundida, entretanto, e, para reforçar a lei anterior, o governo aprovou o Ato do Sistema de Trabalho Prometido (Abolição) em 1976.¹⁸

Mas o governo assumiu uma posição mais flexível sobre a mão-de-obra infantil não-prometida, que ele caracterizou como “*um fenômeno sócio-econômico gerado pela pobreza e pela falta de desenvolvimento*”. O Ato do Trabalho Infantil (Proibição e Regulamentação) de 1986 proibiu o uso de mão-de-obra infantil (aplicando-se àqueles abaixo de 14 anos) em certas “indústrias perigosas”, e regulamentou as condições de trabalho e de horário das crianças em outras. Mas o governo sentiu que a maioria da mão-de-obra envolvia “*crianças trabalhando ao lado e sob a supervisão de seus pais*” na agricultura, em indústrias caseiras e outras funções de serviço. A lei especificamente

permitia com que as crianças trabalhassem em indústrias de artesanato “a fim de não tornar ilegal a passagem das habilidades especializadas de trabalhos manuais de geração para geração”.¹⁹ Críticos denunciavam que, mesmo com essas leis estipuladas, o trabalho infantil explorado – incluindo o trabalho prometido – era difundido porque as leis não eram cumpridas e a acusação raramente era severa.²⁰

Ação necessária: novas questões, novas opções

No outono de 1994, depois de gerenciar a resposta inicial à crise, Barner e a sua gerente direta viajaram para a Índia, o Nepal e o Paquistão para aprender mais. Barner disse sobre a viagem:

“Sentimos a necessidade de nos educarmos, então nos encontramos com nossos fornecedores. Mas também nos encontramos com os sindicalistas, políticos, ativistas, ONGs, organizações das Nações Unidas e organizações exportadoras de carpete. Até mesmo fizemos visitas surpresa a fábricas de carpete com ONGs locais; vimos utilização de mão-de-obra infantil e fomos expulsos de alguns lugares”.

Na viagem, Barner também ficou sabendo da formação da Fundação Rugmark, uma recentemente iniciada resposta da indústria ao problema da mão-de-obra infantil na indústria de carpete indiano. Motivado por um programa de conscientização do consumidor e iniciado pelas organizações dos direitos humanos, ativistas consumidores e sindicatos na Alemanha no início dos anos 1990, o Indo-German Export Promotion Council tinha se juntado aos fabricantes e exportadores de carpetes indianos e algumas ONGs indianas para desenvolver um título certificando que os carpetes enlaçados à mão aos quais ela estava ligada eram feitos sem o uso de mão-de-obra infantil. Para implementar esta idéia, a Fundação Rugmark foi organizada para supervisionar o uso do título. Esperava começar a exportar tapetes com número de identificação único no início de 1995. Como o principal comprador de tapetes da Índia, a IKEA foi convidada a participar da Rugmark, como uma forma de lidar com o potencial existente de problemas de mão-de-obra infantil nos produtos originados da Índia.

No seu retorno para a Suécia, Barner novamente se encontrava frequentemente com os especialistas sobre mão-de-obra infantil da organização sueca Save the Children. “As pessoas lá tinham uma visão com um olhar mais à frente sobre a questão, e nos ensinavam muito”, disse Barner. “Acima de tudo, eles enfatizavam a necessidade de assegurar sempre o que estivesse no melhor interesse da criança.” Este era o conjunto de princípios no núcleo da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança (1989), um documento com o qual Barner agora estava muito familiarizada (veja Figura 5 do Artigo 32 das Convenções das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança).

Quanto mais Barner aprendia, mais complexa tornava-se a situação. Como gerente de uma área de negócios com total responsabilidade sobre as P&L de carpetes, ela sabia que tinha de proteger não somente o seu negócio, mas também a marca e a imagem da IKEA. Contudo, ela via a sua responsabilidade como mais geral do que isto: ela sentia que a empresa deveria fazer algo que fizesse diferença na vida das crianças que ela tinha visto. Era uma visão que não era universalmente considerada dentro da IKEA, onde muitos achavam que uma posição muito pró-ativa poderia colocar o negócio em uma desvantagem de custo significativa em relação aos seus concorrentes.

Uma nova crise

Então, na primavera de 1995, um ano depois que a IKEA começou a tratar dessa questão, um conhecido produtor de documentários alemão notificou a IKEA que um filme que ele tinha feito para ser transmitido na televisão alemã mostrava crianças trabalhando em teares na Rangan Exports, um dos maiores fornecedores da IKEA. Apesar de se recusar a deixar a empresa ver o vídeo antes, o autor do filme mostrou fotos tiradas diretamente do vídeo. O produtor então convidou a IKEA a enviar alguém para participar de uma discussão ao vivo durante o programa. Barner disse: *"Comparado ao programa sueco que documentou o uso de mão-de-obra infantil no Paquistão como uma informação séria sobre uma questão importante, sem ter como alvo uma empresa em especial, ficou imediatamente claro que esse programa de produção alemã planejava adotar uma abordagem agressiva e de confronto direcionada para a IKEA e um de seus fornecedores"*.

Para Barner, a primeira questão era se deveria recomendar que a IKEA participasse do programa ou negar o convite. Além da questão das relações públicas imediatas, ela também tinha que decidir como lidar com a violação aparente do comprometimento contratual que a Rangan Exports tinha assumido de não usar mão-de-obra infantil. E, finalmente, esta crise levantou a questão de se a abordagem global que a IKEA tinha adotado para a questão da mão-de-obra infantil era adequada. A empresa deveria continuar tentando lidar com a questão através de seus próprios relacionamentos com os fornecedores? Ela deveria retroceder e permitir à Rugmark monitorar o uso de mão-de-obra infantil como seu representante? Ou deveria reconhecer que o problema estava enraizado demais na cultura desses países para que isso pudesse ter um impacto real, e simplesmente retirar-se?

Notas sobre o estudo de caso

- 1 Esta seção utiliza histórias da empresa detalhadas em Torekull, Bertil (1998) *Leading by Design – The IKEA Story*. Nova York: Harper Business, e na página da Web da IKEA, disponível em http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/splash.html, acessada em 5 de outubro de 2005.
- 2 Ingvar Kamprad, como informado em Torekull, B. (1998), *ibid.*, p.25.
- 3 Informado em Bartlett, Christopher A. e Nanda, Ashish (1990) "Ingvar Kamprad and IKEA", *HBS*, n° 390-132 (Boston: Harvard Business School Publishing).
- 4 *Ibid.*
- 5 Esta política foi modificada depois de alguns fornecedores da Europa Oriental romperem os seus contratos com a IKEA após a queda do muro de Berlim ter aberto novos mercados para eles. Os problemas da cadeia de suprimentos subsequentes e a perda dos investimentos substanciais da IKEA levaram a gerência a desenvolver uma empresa de produção interna, Swedwood, para assegurar a estabilidade da entrega. Entretanto, foi decidido que somente uma quantidade limitada de compras da IKEA (talvez 10%) deveria ser proveniente da Swedwood.
- 6 Em 2005, acreditava-se na empresa que a IKEA tinha assumido somente um empréstimo bancário em sua história corporativa – que ela tinha pago tão logo o fluxo de caixa permitiu.
- 7 Esta seção faz referência a Barlett, C.A. e Nanda, A. (1990), *op.cit.*
- 8 Estimativa em Pettersson, Bo (2004) "Hans Släpper aldrig taget", *Veckans Affärer*, 1° março, pp.30-48.
- 9 Descrição do formol baseado na informação "Formaldehyde" na enciclopédia pública Wikipedia, disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Formaldehyde>, acessada em 5 de outubro de 2005.
- 10 Baseada no caso de estudo pelo The Natural Step, "Organizational Case Summary: IKEA", disponível em http://www.naturalstep.org/lean/docs/cs/case_ikea.pdf, acessado em 5 de outubro de 2005.
- 11 *Ibid.*
- 12 *IKEA – Social and Environmental Responsibility Report 2004*, p.33, disponível em http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/IKEA_SaER.pdf, acessado em 5 de outubro de 2005.
- 13 *Ibid.*, pp.19-20.
- 14 Estatísticas de confirmação disponível na página da Web da ILO, página intitulada "Convention No. C138 was ratified by 142 countries", disponível em <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/ratific.pl?C138>, acessado em 4 de dezembro de 2005.
- 15 Declarações políticas do governo indiano, "Child Labor and India", disponível em http://www.indianembassy.org/policy/Child_Labor/childlabor_2000.htm, acessado em 1 de outubro de 2005.
- 16 Números do Human Rights Watch, disponível em <http://www.hrw.org/reports/1996/India3.htm>, acessado em 1 de outubro de 2005.
- 17 Departamento do Estado Americano (2000) *Country Reports in Human Rights*, fevereiro, disponível em <http://www.state.gov/g/drl/els/hrrpt/2000/>, acessado em 1 de outubro de 2005.
- 18 Declarações de políticas do governo indiano, *op.cit.*
- 19 *Ibid.*
- 20 Dados do Human Rights Watch, *op.cit.*