



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM**  
DESENVOLVIMENTO E COOPERAÇÃO  
INTERNACIONAL

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS PARA O  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: O CASO DA DECATHLON  
PORTUGAL

ANA FILIPA DUARTE TAVARES Nº56659

ORIENTADOR: PROF. MANUEL FRANCISCO PACHECO COELHO

OUTUBRO 2024

## AGRADECIMENTOS

Este caminho, embora difícil, não foi percorrido sozinho.

Gostaria de expressar o meu apreço ao meu orientador e excelentíssimo Professor Manuel Coelho, por toda a paciência e por estar disponível a auxiliar, a incentivar e a contribuir para que esta dissertação fosse possível.

À minha família, por serem incansáveis e me apoiarem sempre. Um obrigada especial à minha Mary Angels e à minha Pita Rebelde por serem as pessoas mais fortes e independentes que conheço. Mostram-me todos os dias que o limite é mesmo o céu e só espero um dia ser metade da mulher que vocês são.

Às minhas melhores amigas de infância, a Maria e a Paula, por me acompanharem há 14 anos. Caminharemos sempre juntas, seja que fase de vida for.

Ao meu querido João, és o maior exemplo de resiliência e determinação. Obrigada por me dares a mão quando sentia que ia cair. Eternamente grata por toda a pessoa que és.

Aos meus amigos de Arruda, os PM, que me ensinam a ser feliz com as coisas mais simples e que as coisas boas da vida são de graça.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo investigar de que forma a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) pode promover o Desenvolvimento Sustentável (DS), apresentando o exemplo da Decathlon Portugal.

As empresas são uma das principais instituições que podem ter um impacto negativo no ambiente e na sociedade. Por outro lado, têm a competência e os meios financeiros para contribuir para a sustentabilidade e mitigar muitos desafios ambientais.

Este artigo tem como objetivo desenvolver os conceitos de DS e RSE, analisar a sua relação, discutir a sua importância para um futuro mais sustentável e compreender como as empresas se podem considerar um ator importante tendo em conta as suas atividades.

Este trabalho enfatiza a importância de monitorizar e melhorar continuamente as iniciativas de RSE para garantir a sua eficácia no combate a desafios globais como as alterações climáticas e a desigualdade. Também contribui para a investigação dos motivos pelos quais as empresas se envolvem na responsabilidade social e como esta pode afetar a sua imagem de marca e a sua rentabilidade. O estudo utiliza uma abordagem de métodos mistos que inclui dados qualitativos e quantitativos para avaliar as estratégias de RSE da Decathlon Portugal e a sua eficácia.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social das Empresas; Desenvolvimento Sustentável; Sustentabilidade; Decathlon Portugal.

## ABSTRACT

This dissertation aims to investigate how Corporate Social Responsibility (CSR) can promote Sustainable Development (SD), presenting the example of Decathlon Portugal.

Companies are one of the main institutions that can have a negative impact on the environment and society. On the other hand, they have the expertise and financial means to contribute to sustainability and mitigate many environmental challenges.

This article aims to develop the concepts of SD and CSR, analyze their relationship, discuss their importance for a more sustainable future and understand how companies can consider themselves an important actor in terms of their activities.

This work emphasizes the importance of continuously monitoring and improving CSR initiatives to ensure their effectiveness in combating global challenges such as climate change and inequality. It also contributes to the investigation of why companies engage in social responsibility and how it can affect their brand image and profitability. The study uses a mixed-methods approach that includes qualitative and quantitative data to evaluate Decathlon Portugal's CSR strategies and their effectiveness.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; Sustainable Development; Sustainability; Decathlon Portugal.

## ÍNDICE

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>V</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....</b>	<b>2</b>
2.1.    CONCEPTUALIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	2
2.2.    TRIPLE BOTTOM LINE .....	7
<b>3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS .....</b>	<b>9</b>
3.1.    O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS .....	9
3.2.    DA TEORIA À PRÁTICA: A EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS .....	14
<b>4. ESTUDO DE CASO: DECATHLON PORTUGAL .....</b>	<b>17</b>
4.1.    QUESTÕES METODOLÓGICAS .....	17
4.2.    A DECATHLON PORTUGAL: MISSÃO E VALORES.....	18
4.3.    A RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E SOCIAL DA DECATHLON PORTUGAL .....	23
4.3.1.    PLANO DE TRANSIÇÃO 2020-2026 .....	24
4.3.2.    ECODESIGN E PRODUTOS SUSTENTÁVEIS.....	25
4.3.3.    EFICIÊNCIA ENERGÉTICA .....	27
4.3.4.    ECONOMIA CIRCULAR E CADEIAS DE ABASTECIMENTO .....	28
<b>5. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
5.1.    DECATHLON E A RESPONSABILIDADE SOCIAL: DESCRIÇÃO DE RESULTADOS.....	30
5.2.    DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	34
5.3.    ANÁLISE SWOT .....	38
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>44</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> <i>O Triple Bottom Line.</i> -----	7
<b>FIGURA 2:</b> A Pirâmide da Responsabilidade Social. -----	13
<b>FIGURA 3:</b> Localização Decathlon em Portugal e no Mundo. -----	20
<b>FIGURA 4:</b> Principais fontes de emissão de gases com efeito de estufa. -----	25
<b>FIGURA 5:</b> Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. -----	29

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> Valores da Decathlon Portugal. -----	22
<b>TABELA 2:</b> <i>Transition Plan: Commitments for Decathlon's Sustainable Development 2020-2026.</i> -----	24
<b>TABELA 3:</b> Análise SWOT -----	38

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Idade da Amostra. -----	30
<b>GRÁFICO 2:</b> Localização da Amostra. -----	31

## ABREVIATURAS

**CNUAD:** Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e o Desenvolvimento

**CSR:** *Corporate Social Responsibility*

**DS:** Desenvolvimento Sustentável

**KPIs:** *Key Performance Indicators*

**ODM:** Objetivos do Desenvolvimento do Milênio

**ODS:** Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

**ONGs:** Organizações Não-Governamentais

**ONU:** Organização das Nações Unidas

**RSE:** Responsabilidade Social das Empresas

**SPV:** Serviço Pós-Venda

**SV:** Segunda Vida

**TBL:** *Triple Bottom Line*

**UE:** União Europeia

**WBCSD:** *World Business Council for Sustainable Development*

**WCED:** *World Commission on Environment and Development*

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o Desenvolvimento Sustentável (DS) e a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) são ainda mais relevantes, considerando o aumento da necessidade de adaptar o nosso comportamento aos novos desafios globais. É importante analisar os seus respetivos papéis na luta contra as alterações climáticas e a desigualdade, a fim de encontrar soluções para um futuro mais sustentável e amigo do ambiente. Assim, o objetivo deste trabalho é estudar e analisar o papel das empresas para o DS.

Dado o aumento das mudanças climáticas e das disparidades sociais, é fundamental examinar o papel das empresas neste contexto e entender como podem promover um futuro mais verde e sustentável, através de práticas benéficas não só para a sociedade e para o planeta, mas também para a própria empresa.

Este tema tem sido cada vez mais discutido, ganhando relevância para as grandes empresas, uma vez que para se tornarem competitivas e se inserirem no mercado, muitas têm de rever a sua postura estratégica, implementando valores agregados a uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo, contribuindo para o bem-estar das comunidades onde operam e minimizando os impactos ambientais negativos.

Esta dissertação visa contribuir para o debate já existente sobre a RSE, evidenciando a necessidade de atuar mais aprofundadamente, considerando que as empresas podem e devem ser agentes ativos de mudança.

Numa primeira instância, será analisada a conceptualização de DS e RSE, bem como a evolução histórica de ambos, no 1º e 2º capítulo respetivamente, examinando os desafios que as empresas enfrentam ao tentar conciliar os seus interesses económicos com as necessidades da sociedade e do planeta. Para consolidar o trabalho, o 3º capítulo analisa o caso da Decathlon Portugal sobre este tema, focando no impacto das medidas implementadas pela empresa e a perceção da RSE do ponto de vista dos atores da sociedade civil.

No capítulo 4, a investigação utiliza uma abordagem de métodos mistos, combinando dados qualitativos e quantitativos, para fornecer uma análise abrangente

das práticas de RSE da Decathlon Portugal. O estudo investiga a forma como as atividades de RSE da Decathlon se alinham com os objetivos de DS, através da realização de um inquérito e da análise dos relatórios da empresa e avalia o seu impacto em diferentes dimensões, como a sustentabilidade ambiental, a equidade social e o crescimento económico.

## 2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

### 2.1. *Conceptualização de Desenvolvimento Sustentável*

A definição de Desenvolvimento Sustentável (DS) tem sido alvo de debate nas últimas décadas por todo o mundo (Mio, Panfilo, & Blundo, 2020). O conceito não é recente, no entanto, ganhou relevância a partir da década de 70, onde se destaca uma maior preocupação pelo impacto ambiental.

De um modo geral, pode-se considerar que o DS era inevitável tendo em conta o próprio desenvolvimento da humanidade ao longo das décadas. Através do estilo de vida e das suas ações, os seres humanos têm impactado o meio-ambiente de forma negativa, colocando em causa a capacidade do planeta de sobreviver (Klarin, 2018). Ademais, a preocupação com as questões ambientais assumiu outro patamar após a Segunda Guerra Mundial, considerando o desenvolvimento de novas tecnologias e a exploração cada vez mais intensa dos recursos naturais, tornando inevitável a escassez de matérias-primas (Barbosa, Drach, & Corbella, 2014).

Surgiu, então, a necessidade de nos adaptarmos e de arranjarmos soluções para os problemas ambientais, passando estas por tomadas de decisão mais racionais e eficientes, de forma a ser possível garantir o bem-estar e a sobrevivência das gerações futuras. Foi esta noção que contribuiu, nos anos 70, mas sobretudo nos anos 80, para o conceito de DS.

De acordo com Klarin (2018), existem três períodos que fundaram as bases e os princípios do DS. O primeiro remonta ao período de Adam Smith, Karl Marx, Thomas

Malthus, David Ricardo e John Stuart Mill e as suas teorias e predomina até à Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em 1972.

Estes autores da escola clássica contribuíram para a conceptualização de DS. Malthus, por exemplo, no século XVIII, com a obra *Essay on the principle of population*, publicada em 1798, afirmava que a produção alimentar não iria acompanhar o crescimento da população (Paul, 2008). Também John Stuart Mill, em *Principles of Political Economy*, publicado em 1848, referiu o "estado estacionário" (Pisani, 2006). Para Mill, era necessário que o crescimento económico fosse estabilizado por um equilíbrio entre o crescimento da população e a disponibilidade de recursos. Neste estado, a produção e o consumo estão em equilíbrio, evitando tanto a pobreza excessiva como o consumo excessivo.

Nos meados dos anos 60, um grupo de cientistas e economistas introduziram o debate sobre o futuro das condições humanas no planeta, em Roma, criando então o Clube de Roma, contando com 20 personalidades da época para debater questões de ordem política, económica e social, dando atenção, pela primeira vez, à sua relação com o meio ambiente. De acordo com Blewitt (2015), este Clube impulsionou o debate sobre a relação entre o desenvolvimento humano e a capacidade de ultrapassar as limitações ambientais e demográficas, alertando, pela primeira vez, para o facto de que futuramente iriam existir consequências económicas e ecológicas.

O Clube de Roma, através do seu livro *Limits of Growth*, teve um papel importante por abordar questões humanas e ambientais, como a aceleração da industrialização, o crescimento exponencial da população, o esgotamento de recursos não renováveis e a deterioração do ambiente (Blewitt, 2015).

Na passagem dos anos 60 para os anos 70, o crescimento económico não provou ser a solução esperada para a redução das desigualdades globais. Tornou-se imperativo a existência duma mudança de paradigma para uma nova noção de desenvolvimento (Pisani, 2006).

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em inglês *United Nations Conference on the Human Environment*, é considerada o fim do primeiro

período. Esta realizou-se em 1972 em Estocolmo, constituindo-se o primeiro grande fórum internacional de discussão entre países desenvolvidos e em desenvolvimento dedicada exclusivamente a questões ambientais, mais especificamente o desenvolvimento económico e a preservação do meio ambiente (Klarin, 2018). Tornou-se claro que o desenvolvimento tinha de ser sustentável, não apenas em matéria de questões económicas e sociais, mas também em questões relacionadas com a utilização dos recursos naturais (Pisani, 2006).

Como supramencionado, na década de 70, o conceito de DS ganha destaque maioritariamente devido ao crescimento económico, altura em que se acentuou o consumismo e este crescimento começou a exercer pressão sobre o ambiente, tendo como consequências a poluição, a pobreza e as doenças. Este crescimento económico começou a causar poluição, pobreza e doenças, colocando em risco a sustentabilidade do modo de vida da população (Klarin, 2018).

O período após a Conferência de Estocolmo representa o segundo período da conceptualização de DS. Nesta altura, as tensões entre o crescimento económico, a expansão urbana, o avanço tecnológico e a preservação da natureza tornaram-se mais evidentes. Como resultado, começaram-se a desenvolver novas estratégias ambientais a longo prazo (Pisani, 2006).

Em 1983, foi criada a Comissão Mundial sobre o Ambiente e o Desenvolvimento, em inglês *World Commission on Environment and Development (WCED)*, no entanto, apenas em 1987 é que foi publicado o Relatório Brundtland, intitulado *Our common future* (Barbosa, Drach, & Corbella, 2014). Foi neste relatório que foi dado a conhecer o conceito de DS, sendo introduzido pela primeira vez no seu verdadeiro sentido.

*“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”*

(Relatório Brundtland, WCED, 1987)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> (Klarin, 2018)

A definição contém dois elementos principais: o conceito de "necessidades", em particular as necessidades essenciais da população mais pobre, a quem deve ser dada prioridade absoluta; e o facto de existirem limitações à capacidade do ambiente de atender às necessidades presentes e futuras devido ao estado atual da tecnologia e à maneira como a sociedade está organizada (Paul, 2008). Este relatório foi importante, pois deu destaque a muitas questões sociais, nomeadamente no que se refere ao uso do solo, à sua ocupação, ao abastecimento de água, aos abrigos e serviços sociais, à educação e à saúde, bem como à gestão do crescimento urbano (Barbosa, Drach, & Corbella, 2014).

O Relatório Brundtland tenta responder aos desafios futuros, tais como a forma mais eficiente de explorar os recursos, alcançar o equilíbrio entre o desenvolvimento socioeconómico e o ambiente, reduzir a poluição e a degradação ambiental, reduzir as emissões de gases nocivos e os impactos climáticos, reduzir a pobreza e a fome e tantos outros desafios e ameaças enfrentados pela humanidade (Klarin, 2018). Este período é considerado um dos mais importantes na conceptualização do DS.

Por fim, no terceiro período, conhecido como o período pós-Brundland que perdura até aos dias de hoje, destaca-se a ocorrência da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e o Desenvolvimento (CNUAD), que se realizou em 1992 no Rio de Janeiro. Esta foi considerada um marco histórico, sendo a maior reunião até à data, contando com 114 chefes de Estado, incluindo 10 000 representantes de 178 países e 1400 organizações não governamentais (ONGs) (Paul, 2008). Esta Conferência foi fundamental, considerando que, ao longo de duas décadas, a integração das preocupações ambientais e da tomada de decisões económicas foi negligenciada, resultando na deterioração do ambiente (Klarin, 2018).

Esta Conferência contribuiu para a evolução do conceito de DS, tendo em conta que conferiu às pessoas o direito ao desenvolvimento, mas também a obrigação de preservar o ambiente e, uma vez que o ambiente é um bem público comum, enfatiza igualmente a necessidade de cooperação e compreensão entre os setores público e privado e a sociedade civil (Klarin, 2018).

Importa destacar um dos principais resultados da Conferência: a Agenda 21, subscrita por 178 governos e consolidou o conceito de DS e a sua estratégia. A Agenda representa o compromisso dos líderes mundiais para com o DS (Paul, 2008), enfatizando a necessidade de harmonia entre desenvolvimento económico e a conservação do ambiente, bem como a importância da cooperação internacional, em que os governos desempenham um papel fulcral na adoção e aplicação de políticas, planos e programas, embora seja também necessária a participação de todos os *stakeholders* (Klarin, 2018).

Foi graças à Agenda 2021 que o conceito de DS passou a ser incorporado noutras agendas de desenvolvimento mundial e de direitos humanos (Barbosa, Drach, & Corbella, 2014).

Assim, as diferentes organizações e instituições têm uma considerável influência para a conceptualização de DS. A mais significativa é a Organização das Nações Unidas (ONU), fundada em 1945, que conta atualmente com mais de 190 Estados membros. Desde então, tem tido uma participação ativa neste domínio, organizando conferências e realizando ações destinadas a alcançar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Klarin, 2018).

Apesar do aperfeiçoamento da noção de DS ao longo das décadas, a Conferência Rio +10, realizada em Joanesburgo em 2002, evidenciou a persistência dos problemas ambientais, acentuando não só a diferença entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento, mas também as consequências da globalização (Klarin, 2018). Esta Conferência foi importante, pois impulsionou a formação de parcerias entre as Nações Unidas, governos, empresas e ONGs (Paul, 2008).

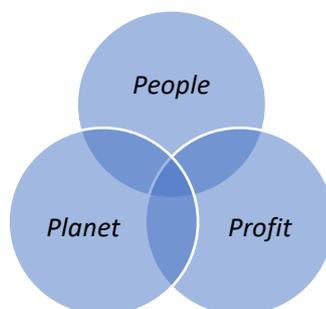
A Conferência não só concretizou os planos da Conferência do Rio, mas incentivou os Objetivos do Milénio (ODM), centrando-se na sua aplicação prática e nos princípios do DS (Klarin, 2018).

Os ODM foram estabelecidos após a Cimeira do Milénio das Nações Unidas em 2000 para serem cumpridos pelos 189 Estados membros das Nações Unidas. O objetivo era concretizá-los até 2015, no entanto, não obteve os progressos desejados, evidenciado

as desigualdades entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento (Fehlinga, Nelsonb, & Venkatapuramd, 2013).

As Conferências mencionadas, juntamente com os ODM e a Agenda 2021 impulsionaram uma mudança de paradigma global, elevando a consciencialização de desafios como a pobreza, a desigualdade e a degradação ambiental, promovendo simultaneamente o crescimento económico e o bem-estar social (Paul, 2008).

Ao longo dos anos foi possível concluir que o conceito de DS assenta em três dimensões, sendo estas o desenvolvimento económico, a coesão social e a proteção do ambiente, conforme ilustra a figura 1.



**Figura 1: Triple Bottom Line**

*Fonte: elaborado pela autora*

## 2.2. Triple Bottom Line

Para entendermos o *Triple Bottom Line* (TBL) é importante conhecer os conceitos agregados. O verdadeiro sentido do TBL considera que existe uma relação entre recursos naturais e a proteção do ambiente, o bem-estar humano e a economia (Amos & Uniamikogbo, 2016).

O conceito foi desenvolvido por Elkington em 1994 e permite medir o desempenho de uma organização ou empresa não apenas em termos de lucros financeiros, mas também em relação ao impacto social e ambiental das suas operações, pelo que é necessário um perfeito equilíbrio entre estes pilares, atribuindo a mesma importância a

cada um (Alhaddi, 2015). Assim, o TBL incentiva as empresas e organizações a adotar práticas de negócios responsáveis, promovendo um impacto positivo mais amplo na sociedade e no ambiente.

Elkington propôs ir além das concepções anteriores de DS e Responsabilidade Social das Empresas (RSE), procurando uma abordagem que dá prioridade à prosperidade económica, ao desenvolvimento social e à preservação ambiental como pilares integrados na prática empresarial (Amos & Uniamikogbo, 2016). O conceito tornou-se relevante na época, impulsionando muitas organizações a adotarem o TBL para avaliar o seu desempenho numa perspetiva mais abrangente, a fim de criar um maior valor empresarial.

Para que um projeto seja considerado sustentável, de acordo com os paradigmas do DS, devem ser considerados os três pilares ilustrados na figura 1 (Barbosa, Drach, & Corbella, 2014). Assim, estes são interdependentes e devem ser considerados de forma integrada para alcançar resultados verdadeiramente positivos a longo prazo, devendo concentrar-se nas necessidades e preocupações da sociedade, de modo a contribuir para o seu desenvolvimento de forma justa, nunca se concentrando única e exclusivamente nos lucros económicos.

O Relatório Brundtland consolidou o TBL, reforçando que a equidade social, o crescimento económico e a manutenção do ambiente são simultaneamente possíveis, destacando assim as três componentes fundamentais do DS: o ambiente, a economia e a sociedade (Pisani, 2006).

As empresas enfrentam desafios no que toca à implementação do TBL, isto porque não existem normas ou métricas contabilísticas específicas para medir o desempenho ambiental ou social. Acaba por ser necessário a implementação por parte das empresas dos seus próprios *Key Performance Indicators* (KPIs), tendo em conta a sua missão, objetivos e expectativas dos *stakeholders* (Amos & Uniamikogbo, 2016).

Não obstante, as grandes organizações e empresas, em particular, tendem a ter um grande efeito nas comunidades e no ambiente, pelo que se se centrarem única e

exclusivamente no lucro, ignorando as pessoas e o planeta, não terão sucesso a longo prazo.

Assim, o TBL fomenta a sustentabilidade e a resiliência das empresas, pois estabelecer uma missão empresarial verdadeiramente sustentável requer que todos os envolvidos compreendam profundamente o significado de "sustentabilidade". Para uma empresa alcançar não apenas a preservação ambiental e a equidade social, mas também o sucesso económico, é crucial adotar e respeitar o DS e o TBL.

### 3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

#### 3.1. *O Conceito de Responsabilidade Social das Empresas*

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE), também conhecida como *Corporate Social Responsibility (CSR)*, consiste, essencialmente, na decisão das empresas, numa base voluntária, de contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Para além disto, esta deve ser adotada nas suas operações e na sua interação com os seus *stakeholders* de forma autónoma e voluntária (Comissão Europeia, 2001). De acordo com o Banco Mundial, a RSE é o compromisso das empresas de se comportar de forma ética e contribuir para um desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com todos os *stakeholders* relevantes para melhorar as suas vidas de maneira que sejam positivas para as empresas, a agenda de desenvolvimento sustentável e a sociedade como um todo.

Organizações como o *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* estão ativamente envolvidas no debate sobre sustentabilidade e RSE. Esta organização vê a RSE como um fator-chave na dimensão social que permite às empresas cumprir as suas responsabilidades enquanto cidadãos responsáveis e define a RSE como "o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, colaborando com os trabalhadores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida". Por outro lado, a Comissão das Comunidades Europeias descreve a RSE como um "conceito segundo o qual as

empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e interações com os *stakeholders*” (Bhagwat, 2011).

A União Europeia (UE) publicou o “Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, em julho de 2001. Nele, consolidou-se a ideia de que a gestão das empresas não deve ser feita levando em consideração apenas os interesses dos seus proprietários.

O investimento na RSE por parte das empresas tem vindo ao aumentar ao longo dos últimos anos, especialmente considerando o interesse e a pressão por parte dos fornecedores, trabalhadores, clientes, governos e todos os *stakeholders* envolventes (Carlsson & Åkerström, 2008).

A questão da RSE ganhou destaque devido ao aumento dos mercados, que se globalizaram. Em consequência, deu-se um crescimento exponencial das grandes empresas multinacionais e, ao mesmo tempo, a preocupação sobre a responsabilização destas empresas aumentou, considerando as áreas politicamente sensíveis em que muitas destas operam, como mineração, energia e produtos farmacêuticos (Cadbury, 2006), mas também as indústrias do retalho, alimentares, têxtil, entre outros. As empresas têm de cada vez mais assumir a responsabilidade pelo impacto das suas atividades na sociedade e no meio-ambiente. Adicionalmente, são obrigadas a aplicar práticas e princípios mais sustentáveis de forma a se desenvolverem (Bhagwat, 2011).

Desta forma, a RSE é, essencialmente, o comportamento social ou ambiental que vai além dos requisitos legais ou regulatórios dos mercados e/ou economias relevantes (Kitzmueller & Shimshack, 2012). Consiste numa prática voluntária que não deve ser confundida com ações impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos.

É cada vez mais notória a preocupação das empresas em adotar medidas neste sentido, reconhecendo a responsabilidade social inerente à sua identidade. A motivação das empresas é sentida de diversas maneiras; entre elas podemos encontrar, por exemplo, as preocupações derivadas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas, mas também a preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas.

Originalmente, a RSE era considerada uma prática autoimposta que possibilitava às empresas incorporar uma variedade de iniciativas filantrópicas nas suas políticas organizacionais. No entanto, com a emergência dos problemas ambientais surgiu uma maior preocupação por parte não só das ONGs, mas também de regulamentações nacionais e internacionais que têm pressionado as empresas a agirem e a cumprirem os objetivos estabelecidos para combater esses problemas.

Face aos desafios mundialmente enfrentados, as empresas têm adotado diferentes posições sobre o tema ao longo dos anos, com especial atenção para a última década, tendo em conta o surgimento da Agenda 2030 das Nações Unidas. Desde então, a consciencialização de questões como o impacto das empresas nas comunidades, alterações climáticas, práticas laborais injustas, desigualdades sociais, entre outros, ganhou destaque (Dias, 2023).

As empresas que adotam uma maior responsabilidade social têm tendência a obter melhores resultados, tanto com os seus trabalhadores, em que é visível o aumento da sua satisfação, bem como a fidelidade dos seus clientes. Ademais, é de destacar que possuem uma maior capacidade de competitividade e inovação (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Uma empresa socialmente responsável não só melhora a sua reputação e imagem perante os seus clientes e sociedade, como também melhora a relação com os seus colaboradores, considerando que colaboradores felizes são mais produtivos e motivados, obtendo melhores resultados para a empresa a longo prazo.

A nível financeiro, uma empresa responsável destaca-se pela sua vantagem competitiva perante as restantes empresas, uma vez que gera maior fidelidade dos clientes e aumenta o conhecimento da marca, que acaba por gerar maiores vendas e receitas. Apesar de tudo, implementar ações de responsabilidade social tem custos associados, nomeadamente custos humanos e financeiros (mais financiamento para relatórios, por exemplo) e custos associados às operações e estratégias de RSE, seja como o apoio aos colaboradores, como as próprias estratégias de marketing e a comunicação com a sociedade.

Os *stakeholders* têm cada vez mais pressionado as empresas a adotar a RSE. Atualmente, os clientes tomam as suas decisões com base nas condições de trabalho numa empresa, nos direitos humanos, nas preocupações sociais e ambientais, e não apenas o produto ou serviço que pretendem adquirir (Carlsson & Åkerström, 2008).

Assim, pode-se considerar que as empresas estão a utilizar a RSE como uma estratégia para melhorar a satisfação dos seus clientes e a imagem da sua marca. Consequentemente, os consumidores estão a tomar decisões de compra com base na reputação social e ambiental das empresas (Tai & Chuang, 2014). Em suma, a RSE é uma forma de contribuir para a sociedade de forma positiva e gerir os impactos da atividade da empresa no meio em que se insere.

Assim, é possível aferir que a RSE é a prática de gerir uma empresa ou negócio que considera os seus impactos sociais e ambientais. É, então, um compromisso no sentido de desenvolver políticas que integrem práticas mais responsáveis nas suas operações comerciais do dia-a-dia e de comunicar os progressos realizados na implementação dessas práticas, através de relatórios por exemplo (Bhagwat, 2011).

O termo RSE é muito complexo no que toca à sua definição. De acordo com Archie Carroll (1991), não se pode focar apenas numa área do negócio, mas sim abranger todas as atividades, processos e objetivos organizacionais. De forma a ser possível assegurar as responsabilidades das empresas, Carroll projetou um modelo conhecido como a Pirâmide da RSE, que demonstra a hierarquia de responsabilidades das empresas, afirmando que apenas se cumpre efetivamente a RSE quando esta pirâmide é adotada e se cumprem todas as responsabilidades em simultâneo.



**Figura 2: A Pirâmide da Responsabilidade Social**

*Fonte: elaborado pela autora*

De acordo com a figura 2, surgem quatro tipos de responsabilidades sociais que constituem a RSE como um todo: filantrópica, ética, legal e económica, sendo as quatro componentes representadas como uma pirâmide. É notório que todos estes tipos de responsabilidades sempre existiram, mas só nos últimos anos é que as funções éticas e filantrópicas tomaram um lugar preponderante (Carroll, 1991).

De acordo com Carlsson & Åkerström (2008) e através da Pirâmide da RSE visível na figura 2, existe a Responsabilidade Económica, onde as empresas se empenham em obter uma vantagem competitiva e aumentar o seu desempenho financeiro; a Responsabilidade Legal, onde as empresas participam na RSE como uma obrigação e dever perante as leis e regulamentações existentes; a Responsabilidade Ética, em que para além da conformidade legal, as empresas devem agir eticamente, fazendo o que é correto, justo e equitativo, mesmo quando não são obrigadas por lei; e por fim, a Responsabilidade Filantrópica, que representa a expectativa de que as empresas devem contribuir para a comunidade e melhorar a qualidade de vida. Esta contribuição é voluntária e inclui donativos de caridade e o envolvimento da comunidade.

A Pirâmide de Carroll apresenta uma abordagem holística da RSE, defendendo que as empresas devem abordar todos os aspetos do seu impacto na sociedade. Contribuiu

para que as empresas e académicos compreendessem a natureza multifacetada da responsabilidade empresarial, impulsionando as empresas a pensar para além da maximização dos lucros.

De acordo com Bhagwat (2011), atuar de forma socialmente responsável é mais do que um mero dever ético para uma empresa, é algo que tem efetivamente um retorno financeiro a longo prazo.

A RSE, em resumo, é o comportamento ético de uma empresa em relação à sociedade. Isto significa, em particular, que a empresa age de forma responsável nas suas relações com os *stakeholders* que têm um interesse legítimo na empresa (Bhagwat, 2011).

Uma empresa deve ter em conta os desejos da sua sociedade e, através dos lucros, contribuir para as respetivas necessidades, de forma a obter o respeito e admiração das pessoas e comunidades envolventes.

### 3.2. *Da Teoria à Prática: A Evolução da Responsabilidade Social das Empresas*

A RSE começou a ser estudada de forma mais estruturada no período após a Segunda Guerra Mundial e na década de 50 (Bhagwat, 2011). Em 1953, o conceito ganha visibilidade quando o economista americano Howard Bowen publica o seu livro *Social Responsibilities of the Businessman*. É então que Bowen identifica o grande poder das empresas e reconhece que as suas ações têm, efetivamente, um impacto tangível na sociedade. Assim, argumentou que as empresas têm a obrigação de aplicar políticas que sejam benéficas para o bem da sociedade e das suas comunidades (Schoff, 2023). De acordo com Bowen, estas detêm um conjunto específico de condições de forma a conseguirem cumprir as suas responsabilidades sociais. As suas decisões e ações afetam os seus *stakeholders*, trabalhadores e clientes, impactando diretamente a qualidade de vida da sociedade como um todo (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019).

Na década de 1960, quando se começou a abordar a RSE como uma resposta aos problemas emergentes da nova sociedade moderna, as empresas começaram a

implementar novas práticas. No entanto, a RSE era ainda vista através de lentes relativamente estreitas, considerando que as empresas não eram responsáveis por resolver problemas sociais de grande escala. Contrariamente, a sua responsabilidade estendia-se apenas às consequências diretas das suas decisões e ações comerciais. Assim, embora a década de 1960 tenha marcado um progresso da RSE, não refletiu de forma alguma a nossa compreensão atual da mesma (Schoff, 2023). Desta forma, é possível aferir que o interesse pela RSE durante a década de 1960 foi influenciado pela crescente conscientização da sociedade e dos movimentos sociais da época (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019).

É nesta década que surge o pensamento de Milton Friedman. O autor põe em evidência o papel das empresas, questionando então qual seria o papel da empresa na sociedade. Para ele, a RSE, os seus recursos e o seu impacto são destinados a atividades em que o foco é aumentar os lucros das empresas desde que essas ações estejam em conformidade com as regras de jogo (Kitzmueller & Shimshack, 2012).

Em 1962, este autor deu uma perspetiva peculiar. Para Friedman, as empresas deveriam limitar-se à procura de benefícios económicos, afirmando que as suas atividades não económicas eram inadequadas, o que resultaria num gasto injustificável de dinheiro para o interesse social geral (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019). Desta forma, pode-se considerar que era cético em relação ao conceito de RSE.

A adoção da RSE continuou a ser explorada nas décadas de 70, no entanto a década de 80 apresenta uma maior relevância. Archie Carroll introduziu a Pirâmide da RSE e começou-se a introduzir o pensamento de que as empresas poderiam contribuir significativamente para a sociedade e a uma maior responsabilização pelo impacto social das suas atividades. A RSE durante este período limitava-se quase exclusivamente aos direitos humanos e dos trabalhadores, poluição e gestão de resíduos (Schoff, 2023).

A globalização, na década de 1990, foi fundamental. Podemos considerar que foram lançadas a partir daqui as bases de como conhecemos a RSE hoje. Uma grande variedade de eventos e acordos internacionais ocorreram na década de 90, como a adoção da Agenda 21, a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima e o

Protocolo de Quioto, por exemplo. Estes alavancaram as preocupações que hoje assumimos como fundamentais e, pela primeira vez, fizeram com que as empresas considerassem o seu verdadeiro impacto no mundo como um todo, comparativamente com apenas a sua comunidade local.

Burke e Logsdon foram também dois autores importantes no que toca à conceptualização do conceito de RSE nos anos 90, especializando-se na vinculação deste conceito com o desempenho das empresas. Assim, foram os primeiros a avaliar os benefícios da implementação estratégica da RSE, considerando a sua abordagem estratégica positiva, na medida em que apoia as atividades principais das empresas e, como resultado, melhora a sua eficácia na execução dos seus principais objetivos (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019).

Desta forma, é possível aferir que ao longo dos anos 90 a retórica da RSE começou a mudar, passando da lógica de minimizar danos locais para abordar questões globais (Schoff, 2023). Foi a partir de 2000 que as empresas começaram a adotar práticas de sustentabilidade e a alinhar os seus objetivos com os ODM das Nações Unidas e, a partir de 2015, com os ODS.

Nos dias de hoje, o tema da responsabilidade social nunca esteve tão presente. A RSE está cada vez mais relacionada com as crescentes iniciativas de diversidade, equidade e inclusão, pois as empresas socialmente responsáveis devem promover um ambiente de trabalho acolhedor e combater a discriminação. Embora nem todas as empresas sigam os princípios de RSE e aquelas que o fazem estejam longe de ser perfeitas, é notória a evolução das empresas ao longo do tempo, começando a reconhecer as amplas maneiras como o seu impacto afeta a sociedade e como podem efetivamente contribuir para um mundo melhor em todas as áreas aplicáveis (Schoff, 2023).

A proteção e preservação ambiental é fundamental para a RSE. Para além das suas obrigações legais, que diferem consoante a região e o país, as empresas são vistas como tendo uma ampla responsabilidade de proteger o ambiente físico ao longo das suas cadeias de abastecimento. Devem comprometer-se a melhorar continuamente a

ecoeficiência (fazer mais com menos) e a gerir o ciclo de vida completo do seu produto ou serviço (Bhagwat, 2011).

Assim, a RSE centra-se, maioritariamente, na motivação e desempenho das empresas, que assumem as suas responsabilidades enquanto membros da sociedade e satisfazem as expectativas de todos os *stakeholders* (Bhagwat, 2011).

A RSE é uma forma importante das empresas desenvolverem o seu sentido de compromisso com a sociedade e as preocupações ambientais. Espera-se que as empresas disponham de mecanismos de autorregulação através dos quais as suas atividades sejam monitorizadas e se assegure que a lei é garantida no que respeita aos padrões éticos e às normas internacionais.

É possível aferir que o DS permitiu o desenvolvimento da RSE, na medida em que consolidou as bases da RSE contando com três pilares da dimensão económica, ecológica e social (Ebner & Baumgartner, 2006). Através dum melhor entendimento na relação entre estas três dimensões, a RSE transformou-se num instrumento prático através do qual as empresas se desenvolvem e contribuem, através das suas ações, para os objetivos estabelecidos pelo DS. Desta forma, o DS acaba por ser a teoria que permitiu desenvolver a prática da RSE.

A relação entre DS e RSE torna-se evidente, onde a maximização do lucro está em equilíbrio com os objetivos sociais e ambientais estabelecidos. Ao adotar esta abordagem, as empresas podem contribuir de forma significativa para o bem-estar tanto da sociedade como do planeta, assegurando em simultâneo a sua posição no mercado empresarial.

#### 4. ESTUDO DE CASO: DECATHLON PORTUGAL

##### 4.1. *Questões Metodológicas*

Considerando o objetivo principal deste estudo – entender o contributo duma empresa para o DS e como a RSE pode ou não beneficiar uma empresa – será aplicado

o estudo de caso da empresa Decathlon Portugal como estratégia de investigação, tendo em conta a imagem que a empresa reflete ao público.

O presente trabalho foi realizado em duas etapas, sendo a primeira sobre a análise e interpretação da temática apresentada, explorando os conceitos de RSE e DS mencionados na revisão de literatura. A segunda etapa prende-se com o trabalho de campo realizado, sendo que para este trabalho foi feito um inquérito *online* de forma a entender a perceção do consumidor em relação às iniciativas e políticas sustentáveis da empresa Decathlon. Espera-se que estas duas abordagens resultem numa compreensão mais completa do tema do trabalho.

A revisão de literatura foi realizada através da leitura e análise de diversos artigos científicos e estudos já realizados. De modo a obter respostas mais abrangentes, e atendendo aos três tipos de pesquisa existentes – a qualitativa, quantitativa e métodos mistos – optou-se pelo método misto.

O inquérito foi organizado em 3 fases: 1) perguntas sociodemográficas para caracterizar a amostra; 2) perguntas relacionadas com o conhecimento dos inquiridos em relação à empresa Decathlon; 3) perguntas direcionadas às medidas de sustentabilidade e responsabilidade social da empresa, que se vão afunilando em direção à perceção dos consumidores sobre o tema.

#### 4.2. *A Decathlon Portugal: Missão e Valores*

*Move People through the Wonders of Sport*

O Sentido da Decathlon Portugal

*Fonte: Site Oficial*

A Decathlon é uma empresa francesa e é considerada uma das maiores produtoras e distribuidoras de artigos de desporto, tanto em Portugal como pelo mundo fora. Esta empresa multinacional nasceu em 1976, em Englos, França, onde se instituiu a primeira loja. No entanto, apenas chegou a Portugal em 1993 com o primeiro grande centro de produção no Norte e em 2000 abriu a primeira loja em Lisboa, mais especificamente a Decathlon Amadora.

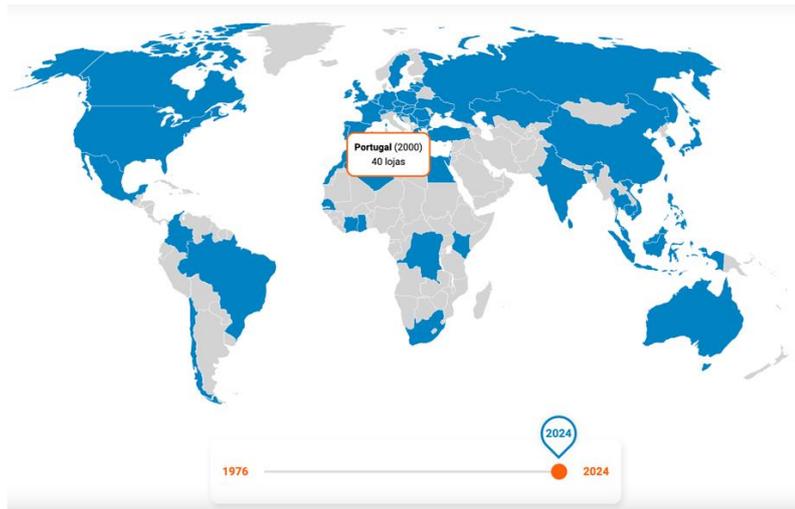
Em 1996, foram lançadas pela empresa as suas primeiras “marcas-paixão”, isto é, as marcas próprias da Decathlon, tais como a Quechua, marca referência dos desportos de Montanha, e a Tribord, marca dos desportos de vela. Aos dias de hoje, conta com mais de 70 marcas paixão, pensadas com o intuito de fortalecer a confiança na Decathlon, permitindo a constante inovação e desenvolvimento da empresa.

A Decathlon concebe e distribui artigos de desporto à escala mundial, contando com mais de 1740 lojas por todo o mundo, em 70 países. À data da escrita deste trabalho, possui em Portugal 40 lojas físicas, de Norte a Sul do país, um centro de distribuição logístico em Setúbal, uma loja *online* e mais de 2000 colaboradores.



#### DECATHLON PORTUGAL





**Figura 3: Localização Decathlon em Portugal e no Mundo**

*Fonte: Site Oficial*

Para além da conceção e venda de artigos da sua própria marca, a Decathlon vende e distribui artigos de marcas internacionais e independentes, tais como a Adidas, a Reebok, a Skechers, a Columbia, a Puma, a ASICS, a Joma, entre muitas outras. Assim, a Decathlon oferece uma vasta gama de artigos para todos os gostos e finalidades, dando ao consumidor a oportunidade de escolher o produto perfeito para a sua prática desportiva e valorizando a própria marca Decathlon no mercado.

A Decathlon conta assim com uma forte reputação e notoriedade a nível nacional e internacional na área de Retalho de Desporto, considerando os preços competitivos e acessíveis dos seus produtos. No entanto, conta com uma grande concorrência de marcas nacionais e internacionais, tais como a Gymshark, a Sportzone, Nike, JD Sports, entre outras.

Desta forma, a Decathlon destaca-se por diversos motivos, mas importa considerar a sua missão, a sua visão e os seus valores. É a partir destes pontos que é possível definir os principais objetivos e estratégias duma empresa.

*Tornar os desportos acessíveis ao maior número de pessoas, de forma sustentável*

## A Missão da Decathlon Portugal

*Fonte: Site Oficial*

A Decathlon tem por base quatro valores fundamentais: Vitalidade, Responsabilidade, Generosidade e Autenticidade. Os valores são diretrizes que regem o funcionamento de qualquer organização ou empresa, estabelecendo os seus ideais e princípios, representando o que a empresa pretende alcançar e orientando as suas decisões e ações estratégicas.

<b>VITALIDADE</b>	<b>RESPONSABILIDADE</b>
<i>“A vitalidade é o dinamismo, a atividade intensa, a energia, o entusiasmo e o vigor. É uma forma de libertação de energia da vida. Os nossos colaboradores ousam, tomam iniciativas, são apaixonados pela ação e jogam para ganhar. Vitalidade significa ir em frente e dar o nosso melhor.”</i>	<i>“Ser responsável é antes de mais tomar decisões e agir para que estas se concretizem. É ser transparente nos nossos atos, tomar decisões responsáveis e agir em conformidade. No seu dia-a-dia, um colaborador responsável envolve-se e é pró-ativo. Procura a eficiência, o desenvolvimento e a melhoria contínua. A primeira responsabilidade é garantir a segurança dos nossos clientes e das nossas equipas.”</i>
<b>GENEROSIDADE</b>	<b>AUTENTICIDADE</b>
<i>“A generosidade é um dos valores mais antigos na Decathlon. Este valor reflete a responsabilidade de cada um. É uma forma de solidariedade, mas mais envolvente. Está relacionado com jogar coletivo e ajudar sempre que necessário.”</i>	<i>“É ser real, ousar e ser livre para se expressar. É ser verdadeiro consigo e com os outros, ter coragem de ser o próprio. Este valor está relacionado com ser honesto, ousar, ser transparente. É a combinação de personalidades no seio das nossas equipas que fortalece a equipa Decathlon.”</i>

### **Tabela 1: Valores da Decathlon Portugal**

*Fonte: Site Oficial*

Como ator ativo na responsabilidade social, em 2005, foi criada a Fundação Decathlon, com o propósito de investir em projetos de inserção social sempre conectados à paixão pelo desporto e com o sentido primordial de fornecer aos seus clientes, aos seus *stakeholders* e à sua comunidade o acesso ao mesmo. Em 2022 foi inaugurada a Fundação Decathlon em Portugal, onde colaboradores, clientes e *stakeholders* se unem no desenvolvimento de projetos sujeitos a financiamento, em que a sua missão é “(...) apoiar os mais vulneráveis e fazer do desporto um veículo de integração social, bem como uma forma de permanecer em forma e saudável. Tudo isto enquanto se atua verdadeiramente por todo o mundo.” (A Fundação Decathlon, Decathlon Sustentabilidade). A fundação apoia projetos que beneficiam crianças, mulheres e homens em situações vulneráveis, promovendo o desporto como uma ferramenta para o desenvolvimento social e sustentável.

A Decathlon Portugal é um exemplo no que toca à inovação e qualidade, criando novos produtos responsáveis, amigos do ambiente e essenciais à prática desportiva. Para inovar, a Decathlon coloca o cliente/consumidor no centro da sua missão, dando sempre atenção à opinião e *feedback* do cliente, de forma a melhorar os seus produtos e serviços e pensar nas soluções.

A Decathlon distingue-se pelo facto de não se focar apenas nos seus valores económicos na missão de tornar o desporto acessível a todos de forma sustentável. Apesar da importância que dão à *performance* económica, o ADN da empresa prende-se também com os seus valores ambientais e sociais, nunca esquecendo o seu papel na sociedade e no meio ambiente, especialmente a sua pegada ecológica.

#### 4.3. A Responsabilidade Ambiental e Social da Decathlon Portugal

A Decathlon, considerando o seu reconhecimento não só em Portugal como por todo o mundo, tem a responsabilidade e o dever de reger as suas ações e tomadas de decisão de acordo com o bem-estar da sociedade e do meio ambiente que a rodeia. Neste sentido, deve ter em conta os impactos das suas atividades a curto, médio e longo prazo no planeta. Importa frisar que a Decathlon tem inerente aos seus valores, à sua missão e o seu propósito, uma responsabilidade social, na medida em que tem no seu *core* a promoção do desporto e de um estilo de vida saudável e o bem estar e a saúde das pessoas, contribuindo automaticamente para o bem estar individual e coletivo.

De acordo com a Conferência do Rio em 1992, e como mencionado no Capítulo 2, o DS assenta em 3 dimensões: a proteção do ambiente (*Planet*); promover a coesão social (*People*) e promover uma economia responsável (*Profit*). Assim, a Decathlon Portugal rege-se pelos “três P’s”, sendo estes *People* (desenvolver as pessoas), *Planet* (preservar o planeta) e *Profit* (criar valor sustentável), nesta específica ordem.

É através da ordem dos três pontos primordiais da Decathlon que podemos concluir que não é única e exclusivamente a economia que move a empresa, mas sim o seu impacto na sociedade, nos seus colaboradores, nos seus *stakeholders*, mas também no meio-ambiente. Podemos considerar que uma empresa é sustentável quando estas três dimensões estão interligadas e quando a atividade económica está ao serviço da dimensão social e ambiental. A economia não pode ser sustentável num contexto social e ambiental instável.

Como supramencionado, a Decathlon tem uma influência significativa para o DS e, como tal, delinea um plano de ação e analisa os seus resultados de forma a controlar o seu impacto ambiental e social. Assim, um dos principais focos da empresa para combater o desafio das alterações climáticas é reduzir as suas emissões de CO<sub>2</sub>, sempre conscientes de que o fabrico, o transporte e a utilização e distribuição dos seus produtos tem um impacto sobre o planeta (Sustentabilidade, Decathlon Portugal). Para tal, de forma a alcançar os seus objetivos sustentáveis, lançou o Plano de Transição 2020-2026, baseando-se nos 17 ODS da ONU.

#### 4.3.1. Plano de Transição 2020-2026

<b>DESENVOLVIMENTO HUMANO (PEOPLE)</b>	<b>PRESERVAÇÃO DA NATUREZA (PLANET)</b>	<b>CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL (PROFIT)</b>
<i>Direitos Humanos</i>	<i>Combater as alterações climáticas</i>	<i>Governança</i>
<i>Diversidade e inclusão</i>	<i>Economia circular</i>	<i>Incluir o desempenho humano, ambiental e financeiro na medida de valor</i>
<i>Competências e desenvolvimento</i>	<i>Proteção da biodiversidade</i>	<i>Ética empresarial</i>
<i>Partilha de valor</i>	<i>Consumos responsáveis</i>	<i>União e diálogo num ecossistema aberto</i>
<i>Criar entusiasmo pelos produtos</i>	<i>Reciclagem e redução de resíduos</i>	

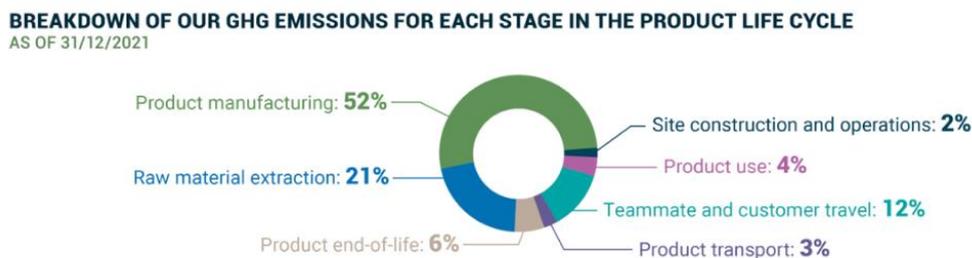
**Tabela 2: Transition Plan: Commitments for Decathlon's Sustainable Development 2020-2026**

Fonte: Site Oficial

O Plano de Transição 2020-2026 da Decathlon assenta nos três pilares acima descritos.

No que toca ao *People*, a Decathlon pretende dar ênfase a temas como a igualdade de género, o respeito pelos direitos humanos, a felicidade dos seus colaboradores no trabalho, a satisfação do cliente nos seus produtos, entre outros. Dentro do *Planet*, pode-se considerar questões como a redução das emissões de CO<sub>2</sub>, o uso de energias renováveis nos locais de produção e nas lojas, reduzir o transporte aéreo, as fontes de matérias primas serem recicláveis e mais sustentáveis, 100% dos produtos Decathlon serem Ecodesign e o aumento de ecomobilidade de clientes e colaboradores. Por fim, o *Profit* assenta no crescimento económico sustentável, na gestão dos custos, desempenho humano, ambiental e financeiro nas medições de valor, na ética empresarial, entre outros (Decathlon, 2023).

Um dos pontos mais importantes no Plano de Transição da Decathlon é, sem dúvida, as emissões dos gases com efeito de estufa, principalmente CO<sub>2</sub>, associadas às suas atividades.



**Figura 4: Principais fontes de emissão de gases com efeito de estufa**

*Fonte: Decathlon MyAcademy*

Considerando a figura 4, torna-se claro que o ciclo de vida dos produtos é o que representa a maior fatia das emissões de gases com efeito de estufa (CO<sub>2</sub>).

O plano de sustentabilidade a 10 anos da empresa, desde 2016 a 2026, visa reduzir as suas emissões absolutas de gases com efeito de estufa (tCO<sub>2</sub>e) das lojas e armazéns em 90%, reduzindo as emissões diretas e indiretas até 2026. Adicionalmente, ambicionam atingir 100% de consumo de eletricidade renovável nas lojas e armazéns, 100% de produtos concebidos para reduzir o seu impacto ecológico e 100% de produtos reparáveis reparados pelas oficinas da Decathlon ou pelos seus clientes até 2026. Estes resultados podem parecer ambiciosos, mas a Decathlon está a comprovar que a criação de uma cultura que abraça a inovação e a tecnologia coloca grandes objetivos de sustentabilidade ao seu alcance e que esses objetivos podem cruzar-se com benefícios comerciais a longo prazo.

#### **4.3.2. Ecodesign e Produtos Sustentáveis**

Dentro do Plano 2020-2026 destaca-se a produção dos produtos Ecodesign. Sendo a empresa conhecida pela criação e conceção dos seus próprios produtos e marcas-

paixão, é importante que assuma a sua responsabilidade de redesenhá-los para terem o menor impacto possível no meio ambiente. O Ecodesign consiste, essencialmente, em repensar um produto tendo em conta o meio ambiente nas primeiras fases do design e durante todo o seu ciclo de vida, isto é, tentar reduzir ao máximo o impacto do produto no meio ambiente envolvente ao longo de todo o ciclo de vida. Assim, o Ecodesign tem como objetivo primordial ter a sua oferta redesenhada para garantir que, até 2026, 100% dos produtos disponíveis sejam ecodesenhados (Green Purpose, 2021), nunca afetando a relação qualidade-preço que distingue e dá reconhecido à Decathlon Portugal.

O Ecodesign implica a redução dos impactos ambientais ao longo do ciclo de vida do produto, incluindo a utilização de materiais sustentáveis, a otimização dos processos de produção e o aumento da durabilidade dos produtos. A iniciativa de Ecodesign da Decathlon Portugal está de acordo com Bhagwat (2011), referido no capítulo 2, em que as empresas têm ou deviam ter a obrigação de serem ecoeficientes, produzindo mais com menos recursos, e a gerir o ciclo de vida completo do seu produto ou serviço. Adicionalmente, os produtos Ecodesign são umas das prioridades até 2026, considerando, essencialmente, a sua durabilidade, reparabilidade, processo de fabrico e reciclabilidade. Todos estes critérios têm que ser garantidos de modo a se diminuir as emissões de CO2 da Decathlon.

Diversos produtos das marcas Decathlon utilizam o *dope dyed* como uma técnica inovadora, em que são utilizados materiais sustentáveis, como o poliéster reciclado criado a partir de garrafas de plástico que são derretidas, extrudidas como fio e tecidas em tecido que é utilizado em produtos, por exemplo mochilas. Ao usarem este processo de tingimento em massa é possível reduzir as suas emissões de CO2 ligadas à produção do têxtil tingido em pelo menos 46% em comparação com o tingimento convencional. Para além disto, conceberam a técnica conhecida como *bidon* de forma a reduzir a utilização da água e a descarga de águas residuais, em que se utiliza apenas um fio tingido em cada dois, sendo que o objetivo é não utilizar água de forma alguma para tingir o fio (Sustentabilidade, Decathlon Portugal).

Assim, é possível aferir que a Decathlon se tem vindo a desenvolver na área tecnológica, mas também na sua responsabilidade social, como é possível verificar por determinadas iniciativas implementadas, tais como: 95% dos materiais utilizados nas embalagens são provenientes de fontes mais sustentáveis e certificadas; 100% do algodão provém de fontes mais sustentáveis desde 2020; por exemplo, as toalhas de microfibras e as mochilas são produzidas através do método *dope-dyed*.

No ano de 2024, a Decathlon concebeu o primeiro fato de surf feito a partir de 100% de borracha natural, destacando uma inovação industrial. Foi possível substituir o principal ingrediente do fato sem alterar o processo de produção e a qualidade de *performance*. Este fato é a primeira e única alternativa ao neoprene, representando uma redução de 80% nas emissões de CO2 face ao neoprene tradicional.

#### 4.3.3. Eficiência energética

Os projetos e as estratégias de DS da Decathlon não se prendem única e exclusivamente com a produção. Uma das prioridades da empresa, até 2050, é a descarbonização das fontes de energia, através do consumo de energias renováveis. De forma a alcançar os seus objetivos sustentáveis, a Decathlon estabelece parcerias com outras empresas e ONGs, como é o caso da EDP, trabalhando em conjunto para disponibilizar carregamento elétrico para os parques das lojas Decathlon, promovendo a mobilidade sustentável para quem visita as lojas por todo o país.

O compromisso por um futuro mais verde e sustentável engloba iniciativas de eficiência energética, em que são implementadas medidas de poupança de energia nas lojas e armazéns, tais como iluminação LED, sistemas de aquecimento eficientes e fontes de energia renováveis, como painéis solares, também em parceria com a EDP. Esta parceria permite acelerar o objetivo da Decathlon de produzir e consumir energia solar, aproximando-a do seu compromisso ambicioso de, até 2026, utilizar energia renovável que se aplicará a todos os seus locais comerciais e logísticos em Portugal e em todo o mundo.

#### *4.3.4. Economia Circular e Cadeias de Abastecimento*

O centro da Economia Circular encontra-se no Centro de Logística em Setúbal e a sua localização estratégica advém da preocupação das principais redes de transporte, de forma a ser possível a cobertura nacional de todas as lojas, bem como o rápido acesso à mercadoria proveniente dos restantes centros logísticos a nível mundial. Assim, a Decathlon comprova que a sua estratégia empresarial está intrinsecamente conectada com a preocupação ambiental, tal como a sua pegada ecológica e os custos operacionais.

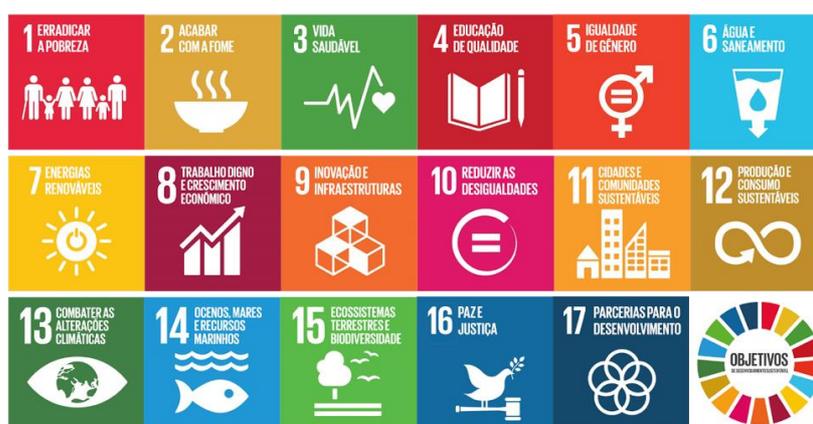
Assim, importa mencionar duas estratégias fundamentais neste sentido, a Segunda Vida (SV) e o Serviço Pós-Venda (SPV). A SV destaca-se, tal como o nome indica, pelo facto de permitir dar a um produto usado, danificado ou de exposição uma segunda vida, colocando-os à venda com uma excelente oportunidade de preço, com a finalidade de reaproveitar e evitar a destruição de produtos que se encontram em condições de uso e de venda (Green Purpose, 2021).

O SPV dedica-se diariamente à reparação e manutenção dos produtos desenvolvidos e produzidos pela Decathlon, pois para a empresa “a vida útil de um produto não acaba com a sua venda” (Decathlon, site oficial). De forma a combater o desperdício de material desportivo, a Decathlon Portugal tem equipas especializadas na reparação e manutenção de artigos de diversos desportos e modalidades, contando com uma Oficina Regional. Em 2020 foram reparados mais de 9000 produtos. Agregada a esta iniciativa, foi concebida uma ideia inovadora, a Retoma, que em 2020 permitiu a cerca de 1000 clientes a venda dos seus produtos desportivos usados, diminuindo, assim, o desperdício dos mesmos, iniciativa esta que tem vindo a crescer ao longo dos anos (Green Purpose, 2021). Assim, a Decathlon oferece serviços de reparação e peças sobressalentes para muitos dos seus produtos, prolongando a vida útil do equipamento desportivo e reduzindo os resíduos.

No que toca ao transporte e logística, a Decathlon procura as soluções mais eficientes de forma a otimizar as suas operações logísticas para diminuir as emissões de CO<sub>2</sub>, utilizando de preferência o transporte marítimo e ferroviário, que se considera ser

mais ecológico, desconsiderando o transporte aéreo que implica uma maior pegada de carbono. Ademais, como já referido, a localização dos centros logísticos são pensados e operados com base em opções mais sustentáveis, promovendo a correta gestão de resíduos, a redução do desperdício, sistema de iluminação eficiente e proveniente de energias renováveis, entre outros, e os armazéns e centros logísticos contam com certificações ambientais que garantem as corretas práticas de gestão ambiental.

Como foi possível verificar pelos exemplos descritos, o Plano de Transição está em concordância com 16 dos 17 ODS estabelecidos pela ONU, abrangendo diversos temas nas suas tomadas de decisão, em que se pode destacar, por exemplo, os objetivos: 5, igualdade de género; o 7, energias renováveis; o 8, trabalho digno e crescimento económico; o 9, inovação e infraestruturas; o 10, reduzir as desigualdades; o 12, produção e consumo sustentáveis; o 13, a ação climática; e o 17, as parcerias para o desenvolvimento.



**Figura 5: Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**

*Fonte: Direção-Geral da Educação*

As empresas desempenham um papel crucial na resolução de problemas como a pobreza, a desigualdade e as alterações climáticas através dos seus esforços de responsabilidade social, alinhando as operações com os ODS para criar um impacto

social e ambiental positivo. Ao alinharem as suas iniciativas com os ODS, as empresas não só contribuem para os esforços para um futuro mais verde e sustentável, como também melhoram a sua própria sustentabilidade, reputação e competitividade.

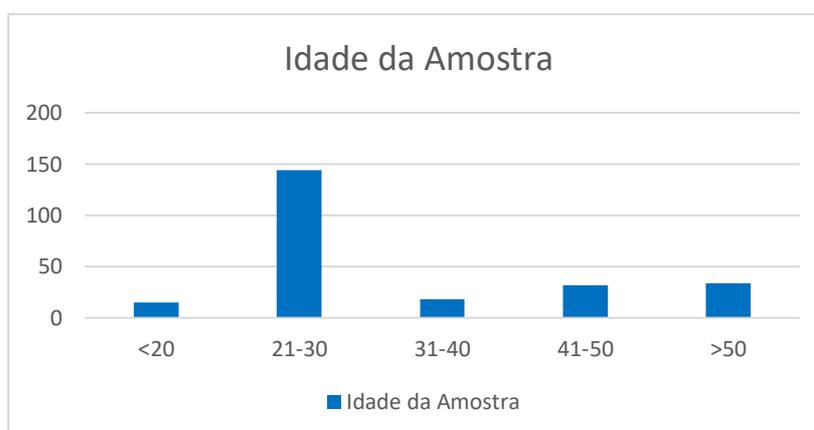
## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

### 5.1. *Decathlon e a Responsabilidade Social: descrição de resultados*

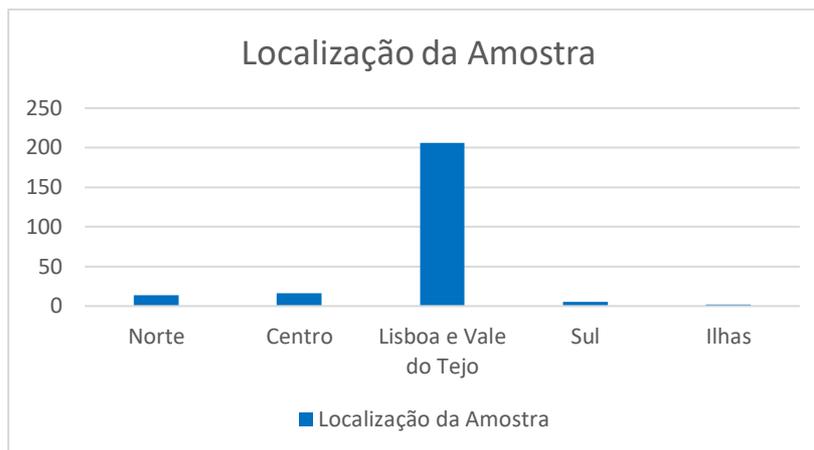
Este capítulo incide sobre a análise detalhada dos resultados obtidos através do inquérito *online*. Pretende-se entender a perceção e o conhecimento dos consumidores em relação ao tema da RSE e a empresa Decathlon Portugal, apresentando os dados recolhidos e a compreensão dos mesmos para a investigação do tema em questão.

O questionário (**ANEXO A**) foi disponibilizado através do *software Google Forms*, aberto ao público via *online* no dia 6 de março e fechado no dia 10 de maio de 2024. Foram recolhidas 243 respostas. O questionário é de tipo misto, o que significa que incluiu 19 questões de resposta fechada e 2 questões de resposta aberta.

A amostra do estudo foi constituída por 243 indivíduos, sendo 171 pessoas do sexo feminino (70%) e 72 do sexo masculino (30%). As faixas etárias são diversas, com a participação de pessoas mais jovens, mas também mais velhas.



**Gráfico 1: Idade da Amostra**



**Gráfico 2: Localização da Amostra**

Para o questionário online, a familiaridade e o conhecimento da empresa Decathlon Portugal foram fundamentais para que os resultados às questões fossem pertinentes e válidos, pelo que, dos 243 inquiridos, 220 responderam que “sim”, são clientes da Decathlon enquanto os restantes 23 responderam que “não”, o que permitiu avançar com o inquérito, visto serem considerados inquiridos conhecedores da empresa.

As restantes perguntas do inquérito foram medidas através de uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), em que a opção 3 é considerada neutra (não concordo nem discordo).

Assim, à pergunta “*Considera que a Decathlon Portugal tem uma política de sustentabilidade bem definida?*” a maior parte respondeu que era neutro, tendo a opção 3 121 respostas (49,4%), sendo a opção 4 (tendo a concordar) a segunda opção com mais peso, representando 34,6% com 84 respostas.

Na questão seguinte, “*A Decathlon Portugal demonstra estar preocupada com a temática da sustentabilidade ambiental?*”, 99 inquiridos (40,7%) optaram na opção 4, 89 (36,6%) na opção 3 e 33 (13,6%) escolheram a opção 5.

Considerando a temática do presente trabalho, a pergunta “*Considera que iniciativas sustentáveis mais responsáveis influenciam a sua lealdade enquanto cliente e/ou colaborador da Decathlon Portugal?*” demonstra ser particularmente relevante no

que diz respeito à noção dos inquiridos sobre a importância da RSE, em que grande parte considera que o facto da Decathlon ser sustentável e responsável influencia a sua lealdade enquanto consumidor e colaborador, em que 89 inquiridos tendem a concordar, correspondendo a 36,6%.

Curiosamente nesta questão as restantes opções com mais peso continuam a ser a 3 (com 63 respostas, representando 25,9%) e a 5 (com 60 respostas, representando 24,7%). Este resultado evidencia o facto da RSE já ser um assunto atual, ou seja, já não é totalmente desconhecido. No entanto, continua a não estar presente na mentalidade de muitos consumidores em Portugal, refletindo-se no facto dos inquiridos não terem tendência nem a concordar nem a discordar, isto porque efetivamente não têm conhecimento sobre políticas de responsabilidade social nas empresas e no impacto das mesmas.

À pergunta “*Qual é a importância de incorporar iniciativas sustentáveis na Decathlon Portugal?*” mais de metade dos inquiridos considera que práticas sustentáveis são importantes e afetam a imagem da empresa – 160 (65,8%) inquiridos votaram na opção 5, 56 (23%) votaram na opção 4 e 22 (9,1%) votaram na opção 3. Apenas 3 inquiridos optaram pela opção 1 e 2 votaram na opção 2 (tendo a discordar).

Estando esta primeira fase clarificada, passaremos às perguntas direcionadas às hipóteses de se existem ou não problemáticas e/ou desafios para a empresa em adotar práticas sustentáveis e amigas do ambiente e se estas práticas são bem comunicadas para o exterior. A pergunta “*Considera que a Decathlon Portugal tem uma boa comunicação relativamente às suas iniciativas sustentáveis ao público?*” gerou algumas divergências, em que 30 (12,3%) dos inquiridos escolheram a opção 1, 49 (20,2%) escolheram a opção 2, 81 (33,3%) escolheram a opção 3, 58 (23,9%) escolheram a opção 4 e 25 (10,3%) escolheram a opção 5.

As restantes perguntas, 1) *Considera que a empresa ainda tem muito que caminhar no que toca à sustentabilidade?*; 2) *Considera que a Decathlon Portugal poderia ter um papel mais ativo na área do Desenvolvimento Sustentável?*; e 3) *Considera a Decathlon Portugal um ator relevante para um futuro mais sustentável?*; todas elas tiveram mais

ou menos o mesmo tipo de resposta, em que predominou a opção 3, 4 e 5, em especial a opção 3 e 4.

Ainda assim, à questão *“Quais são os principais desafios na implementação de iniciativas mais sustentáveis para a Decathlon Portugal?”* foram dadas várias opções em que os inquiridos podiam escolher uma ou mais opções que achassem adequadas, entre elas (por ordem da mais votada à menos votada):

- Conhecimento do próprio consumidor sobre o tema (143 inquiridos – 58,8%);
- Sensibilização sobre o tema (113 inquiridos – 46,5%);
- Comunicação online com pouco alcance (106 inquiridos – 19,8%);
- Desinteresse sobre o tema (57 inquiridos – 23,5%);
- Inovação tecnológica (57 inquiridos – 23,5%);
- Falta de recursos humanos e financeiros (48 inquiridos – 29,8%);
- Infraestruturas e logística (44 inquiridos – 18,1%).

Dos 243 inquiridos, 23 deram o seu parecer no campo de resposta livre, em que as principais respostas mencionadas em relação aos impactos associados às atividades da Decathlon Portugal foram:

- A iniciativa da 2ª Vida: reciclagem e reutilização de equipamentos;
- A menor destruição de produtos associados às iniciativas de Aluguer e 2ª Vida;
- A venda de produtos para promover a atividade física e a saúde por si só já têm impactos positivos;

Por fim, na última pergunta do questionário *“Existem barreiras que impedem a eficácia de práticas mais sustentáveis na Decathlon Portugal?”* em que 155 inquiridos (63,8%) responderam que “não” e 88 (36,2%) responderam que “sim”. Na pergunta seguinte, sendo a mesma de campo aberto e livre, os inquiridos tiveram a oportunidade de se expressarem relativamente a quais consideram serem as principais barreiras para práticas sustentáveis mais responsáveis, em que os exemplos de resposta foram:

- Não estar incutido na cultura portuguesa a sustentabilidade e a importância da mesma/falta de consciencialização ou interesse no tema;
- A dificuldade de alcance e exposição do tema;
- Os custos elevados associados para implementar tecnologias e processos sustentáveis/uso de tecidos sustentáveis e de qualidade que são mais caros;
- Deslocações para o trabalho e transportes de mercadorias (deslocações dos camiões do armazém-lojas e vice-versa);
- Interesses económicos que levam a que determinadas empresas resistam à adoção de práticas sustentáveis devido a preocupações com lucratividade e competitividade;
- Falta de tecnologias e infraestrutura adequadas;
- A falta de apoio do Estado/falta de financiamento;

## 5.2. *Discussão de resultados*

Encontrar-se-ão em anexo os principais gráficos obtidos no questionário *online* (**ANEXO B**) para avaliar a perceção dos inquiridos em relação ao conhecimento e familiaridade com a sustentabilidade e a RSE da Decathlon Portugal. Todas as respostas constituem dados que irão ser analisados e interpretados neste capítulo.

Os resultados do inquérito irão responder aos dois principais objetivos estabelecidos no início deste trabalho:

**O1.** Avaliar a perceção dos inquiridos em relação à Responsabilidade Social da Decathlon: se conhecem a sua existência e se veem vantagens neste tema;

**O2.** Perceber se a existência da RSE na Decathlon constitui uma mais-valia para a própria empresa e para os seus clientes e colaboradores: se tem impacto na imagem de marca da empresa e, conseqüentemente, aumenta os seus lucros.

Importa notar que é difícil avaliar os impactos da RSE na performance das instituições e empresas devido à insuficiência de Relatórios de Sustentabilidade e a sua própria elaboração é recente.

Considerando os resultados, é possível aferir que os inquiridos não têm muito conhecimento relativamente a temas de responsabilidade social e sustentabilidade, o que fez com que muitos inquiridos optassem pela opção 3 (não concordo nem discordo) – comprovado pelos resultados às questões 1) “*Considera que a Decathlon Portugal tem uma política de sustentabilidade bem definida?*” e 4) “*Os produtos Decathlon são “amigos do ambiente?”*”. No entanto observa-se que estes temas são bastantes atuais e têm vindo a tornar-se cada vez mais relevantes ao longo das décadas, ganhando mais peso na decisão de compra dos consumidores.

Através dos resultados à questão 3) “*Considera que iniciativas sustentáveis mais responsáveis influenciam a sua lealdade enquanto cliente e/ou colaborador da Decathlon Portugal?*” predominaram as opções 4, 3 e 5 (por ordem decrescente). Evidenciando a perspetiva do consumidor, a RSE é importante para a estratégia de uma empresa, isto porque uma empresa que não se preocupa com o bem-estar das pessoas e do planeta não terá sucesso a longo prazo, pois o seu sucesso reflete-se na satisfação dos seus clientes.

A questão 2) “*A Decathlon Portugal demonstra estar preocupada com a temática da sustentabilidade ambiental?*” revela, através dos seus resultados, o trabalho realizado pela Decathlon ao longo dos anos. A partir das suas ações de responsabilidade social, demonstra preocupação para com o meio-ambiente e com as pessoas. A maioria dos consumidores tem isso em consideração nas suas escolhas, apesar de ainda se poder considerar que há muito caminho a percorrer.

A questão “*Qual é a importância de incorporar iniciativas sustentáveis na Decathlon Portugal?*” demonstra efetivamente a importância dada à RSE nos dias de hoje. Torna-se claro que, independentemente do conhecimento do inquirido, a RSE já não é um tema apenas do passado. As crescentes crises e guerras, a fome e a falta de recursos, a deterioração do ambiente, todos estes são motivos pelos quais a RSE se tornou essencial para as empresas, pois os consumidores são informados e preocupados com as questões ambientais, sociais e éticas e exercem uma pressão sobre as mesmas para uma melhor atuação nos campos em que estas operam. A RSE não só é essencial para a Decathlon,

como lhe tem atribuído mais valor e competitividade face a outras empresas do mesmo setor que não dão prioridade a temas particularmente sensíveis.

Relativamente às medidas implementadas pela Decathlon, a maioria dos inquiridos revela conhecer os exemplos apresentados (Segunda Vida, Aluguer, Reparação e Manutenção, Retoma e Ecodesign), maioritariamente as iniciativas de Segunda Vida, Retoma e Manutenção e Reparação, que são as mais visíveis para os clientes. A Decathlon envolve o próprio consumidor na participação destas boas práticas, promovendo um novo modelo de negócio mais circular. Assim, os consumidores e *stakeholders* podem participar nestas iniciativas, fortalecendo a sua ligação com a própria empresa e promovendo iniciativas que ajudam os clientes, o planeta e a própria Decathlon, aumentando a perceção de valor e a ligação emocional com a marca.

No entanto, é possível aferir que a Decathlon enfrenta desafios relativamente à RSE. Entre estas, destaca-se o conhecimento do próprio consumidor e a falta de sensibilização em relação ao tema e a comunicação online com pouco alcance. Torna-se importante que exista uma maior responsabilização da Decathlon face à RSE, destacando-se a necessidade de criar campanhas de sensibilização para os clientes sobre a importância da sustentabilidade, que até aos dias de hoje se pode considerar não muito eficaz.

Desde 2023 que a Decathlon realiza o “Mural do Clima”, sendo este um momento de reflexão e discussão, para se entender os mecanismos das mudanças climáticas para um desenvolvimento da descarbonização da Decathlon. Numa primeira fase realizou-se para os colaboradores e numa segunda fase, ainda por se realizar, irá estender-se a todos os clientes, *stakeholders* e membros da sociedade que queiram participar. Este é um dos exemplos de como a Decathlon pode e deve participar no debate das alterações climáticas e do DS e dar o seu contributo para se trabalhar, em conjunto, para um futuro mais sustentável.

Neste sentido, os resultados à questão 12 *“Considera que a Decathlon Portugal poderia ter um papel mais ativo na área do Desenvolvimento Sustentável?”* dizem-nos que os esforços da Decathlon ainda não se revelam suficientes. A luta contra as

alterações climáticas está longe de terminar, pelo que as empresas vão ter de se continuar a adaptar e a trabalhar para novas soluções e adotar atitudes de mudança. No entanto, a questão 13 “*Considera a Decathlon Portugal um ator relevante para um futuro mais sustentável?*”, em que a maioria dos inquiridos optou pela opção 4, 3 e 5 (por ordem decrescente), indica-nos que a Decathlon está num bom caminho para se tornar uma empresa de referência neste sentido, apesar dos desafios que enfrenta.

A ESG (*Environmental, Social e Governance*) é utilizada para medir a sustentabilidade e o impacto ético de um investimento numa empresa ou negócio. Os resultados de 2023 colocam a Decathlon em 24º lugar no que toca ao *Environment/Ambiente*, em 13º a nível Social e a nível de *Governance/Governança* não conseguiu alcançar os 25 lugares iniciais da tabela. Contudo, a Decathlon alcançou o 1º lugar no ranking setorial de Distribuição Especializada (MERCOS, 2024).

Posto isto, a Decathlon deve melhorar a transparência, publicando relatórios detalhados sobre as iniciativas de sustentabilidade e o progresso alcançado, de forma a todos os clientes e *stakeholders* terem acesso à informação relevante no que toca às suas ações na promoção de um futuro mais sustentável.

Com base nos resultados, é possível concluir que uma empresa deve adotar uma maior responsabilidade social, pois, conseqüentemente, tem tendência a obter melhores resultados, tanto com os seus trabalhadores, em que é visível o aumento da sua satisfação, bem como a fidelidade dos seus clientes que automaticamente se vai refletir nas receitas e nos seus resultados económicos.

As empresas que adotam a RSE nas suas políticas acabam por possuir uma maior capacidade de competitividade e inovação. O percurso da Decathlon demonstra como a sustentabilidade, a inovação e o foco no cliente se cruzam para beneficiar a empresa como um todo.

As empresas estão a utilizar a RSE como uma estratégia de marketing para melhorar a satisfação dos seus clientes e a imagem da sua marca. Através dos resultados, é possível aferir que a maioria da amostra reconhece a Decathlon como uma empresa de referência nas práticas sustentáveis e responsáveis amigas do ambiente, a nível

nacional, mas o trabalho de comunicação e *marketing* feito localmente é pouco conhecido e estabelece-se como uma problemática no âmbito de uma RSE mais eficaz.

### 5.3. Análise SWOT

A análise SWOT consiste numa estratégia e ferramenta de diagnóstico utilizada para avaliar, de forma macro e micro, todos os aspetos de uma empresa. Envolve uma análise interna, que abrange os pontos fortes e fracos, assim como uma análise externa, na qual se enumeram as oportunidades e ameaças.

Forças ( <i>Strengths</i> )	Fraquezas ( <i>Weaknesses</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte reputação e notoriedade a nível nacional e internacional;</li> <li>• Maior distribuidora de produtos desportivos no mercado;</li> <li>• Investimento em tecnologia e produtos de inovação;</li> <li>• Vantagem competitiva: forte compromisso com a sustentabilidade e preocupação em ter um papel preponderante na Responsabilidade Social;</li> <li>• Transparência e relatórios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de fornecedores externos;</li> <li>• Custos iniciais elevados;</li> <li>• Complexidade na implementação;</li> <li>• Resistência à mudança;</li> <li>• Limitações tecnológicas;</li> <li>• Formação e capacitação dos próprios colaboradores e clientes;</li> </ul>
Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento exponencial na procura de produtos sustentáveis e amigos do ambiente;</li> <li>• Novas parcerias e colaborações com ONGs, governos e outras empresas;</li> <li>• Novas campanhas de consciencialização e educação do consumidor.</li> <li>• Incentivos governamentais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concorrência;</li> <li>• Regulamentações e políticas ambientais rigorosas;</li> <li>• Críticas do público: exemplo <i>greenwashing</i> ou escândalos que possam prejudicar a imagem da marca;</li> <li>• Pressão dos consumidores e de ONGs.</li> </ul>

**Tabela 3: Análise SWOT da Decathlon Portugal**

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho permitiu evidenciar a relação entre DS e RSE. A um nível micro, considera-se que o conceito de RSE é uma ferramenta para implementar o conceito de DS nas empresas. A verdade é que o DS está na base do conceito de RSE.

A RSE não pode ser vista apenas por lentes filantrópicas. É possível aferir que é necessária a adoção da responsabilidade social como uma estratégia empresarial, pois permite que as empresas se movimentem e dinamizem a *performance* económica e se relacionar com os seus *stakeholders* e consumidores.

O sucesso da empresa a médio e longo prazo depende, em grande parte, das vantagens alicerçadas à RSE. Empresas que colocam no cerne das suas preocupações as ações de responsabilidade social e ambiental não só são recompensadas com colaboradores mais motivados, gerando assim mais vendas e lucros, mas também têm um impacto positivo na fidelidade e satisfação dos seus clientes, o que igualmente resulta em mais vendas e lucros.

A partir do trabalho de investigação realizado, verifica-se que existe a preocupação com questões ambientais nas empresas, especialmente face à crescente preocupação com o DS e com o cumprimento dos ODS até 2030. No entanto, esta preocupação por parte das empresas nem sempre se reflete para a sociedade civil, como foi evidenciado pelos resultados ao inquérito realizado.

Pode-se concluir que a Decathlon Portugal exerce ações socialmente responsáveis no contexto que se insere, contudo, como muitas outras empresas, ainda tem um longo caminho a percorrer. É importante existir uma maior transparência nas ações implementadas pela empresa, bem como uma melhor comunicação sobre as mesmas. Considerando que em Portugal ainda existe muito ceticismo no que toca às alterações climáticas, seria importante dar a conhecer as suas iniciativas e simplificar o tema. Ao aplicar medidas e objetivos claros, a Decathlon constituiu-se como uma empresa inovadora e competitiva no mercado, diferenciando-se de outras empresas ao se preocupar com o bem-estar da sociedade.

Contudo, apesar de esta pesquisa ser enriquecedora, apresenta várias limitações e desafios, como os relacionados com o tempo disponível e a sua dimensão. Limitar uma questão de investigação específica torna-se desafiante quando a RSE abrange atividades tão diversas como o ambiente, a equidade social, e a ética empresarial, entre outras. Adicionalmente, o acesso à informação e a fiabilidade dos dados constituem também uma limitação, dado que as empresas nem sempre são transparentes e objetivas nos seus relatórios.

Embora subsistam algumas limitações, este estudo pode constituir um ponto de partida interessante para futuras investigações. Espero que seja possível abordar e investigar a perceção e implementação da RSE em diferentes culturas. Além disso, é importante explorar a transparência nos relatórios de RSE e o seu impacto sobre os *stakeholders*, assim como a própria imagem e reputação da empresa.

## BIBLIOGRAFIA

Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.

Arowoshegbe, A. O., Emmanuel, U., & Gina, A. (2016). Sustainability and triple bottom line: An overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2(16), 88-126.

Barbosa, G. S., Drach, P. R., & Corbella, O. D. (2014). A conceptual review of the terms sustainable development and sustainability. *Journal of Social Sciences*, 3(2), 1.

Bhagwat, P. (2011). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development*. Institute of Management and Technology.

Blewitt, J. (2015). Sustainability: A Dialog of Values. *International encyclopedia of social and behavioral sciences*. Oxford: Elsevier.

Cadbury, A. (2006). Corporate social responsibility. *Twenty-First Century Society*, 1(1), 5-21.

Carlsson, J., & Åkerstöm, R. (2008). Corporate Social Responsibility: a case study of Öhrlings PricewaterhouseCoopers. Lulea University of Technology, Lulea.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Club of Rome (2003). 1968 – The Club of Rome. Disponível em: <http://www.clubofrome.org> (acedido a 13 março de 2024).

Decathlon (2023). *Transition Plan: Strategies for Decathlon's Sustainable Development 2020-2026*.

Decathlon. *A fundação Decathlon: O desporto tem tanto para nos dar*. Sustentabilidade Decathlon. Disponível em: <https://sustentabilidade.decathlon.pt/a-fundacao-decathlon-o-desporto-tem-tanto-para-nos-dar> (acedido a 12 de setembro de 2023).

Dias, S. S. (22 de Fevereiro de 2023). *A sua empresa (já) é socialmente responsável?* Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/social/detalhe/20230222-1219-a-sua-empresa-ja-e-socialmente-responsavel>.

Ebner, D., & Baumgartner, R. J. (2006). The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference* (Vol. 4, No. 5.9). Belfast Dublin: Queens University.

European Commission. (2016). Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee, and The Committee the Regions: Next steps for a sustainable European future. *European action for sustainability*.

Europeia, Comissão. (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a\\_pt.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf).

Fehling, M., Nelson, B. D., & Venkatapuram, S. (2013). Limitations of the Millennium Development Goals: a literature review. *Global public health*, 8(10), 1109-1122.

*Green Purpose*. (7 de fevereiro de 2021). Obtido de Ecodesign - A Aposta da Decathlon na Sustentabilidade: <https://www.greenpurpose.pt/produtos/ecodesign-decathlon/>.

Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic perspectives on corporate social responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51-84.

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International journal of corporate social responsibility*, 4(1), 1-23.

MERCO. (2024). *RESULTADOS - MERCO RESPONSABILIDAD ESG PORTUGAL 2023*. Lisboa: MERCO - Monitor Empresarial de Reputação Corporativa.

Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business strategy and the environment*, 29(8), 3220-3245.

Paul, B. D. (2008). A history of the concept of sustainable development: Literature review. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences Series*, 17(2), 576-580.

Pisani, J. A. (2006). Sustainable development—historical roots of the concept. *Environmental sciences*, 3(2), 83-96.

Schoff, C. (8 de Março de 2023). *The Evolution of Corporate Social Responsibility*. Obtido de Ecolytics: <https://www.ecolytics.io/blog/evolution-of-csr>

Tai, F. M., & Chuang, S. H. (2014). Corporate social responsibility. *Ibusiness*, 6(03), 117.

United Nations. 1972. Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 16 June 1972.

Tomislav, K. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 21(1), 67-94.

WCED (World Commission on Environment and Development). 1987. Our common future. Oxford: Oxford University Press.

World Health Organization (2018). *Millennium Development Goals (MDGs)*. Disponível em: [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-\(mdgs\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-(mdgs)). Acedido a 15 de março de 2024.

## SITES

<https://sustentabilidade.decathlon.pt/>

<https://corporate.decathlon.pt/>

ANEXO A

QUESTIONÁRIO ONLINE



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa



## A Responsabilidade das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável

Este formulário tem como objetivo compreender a perceção dos consumidores face à **Responsabilidade Social das Empresas**. Peço a vossa colaboração para responder a este breve questionário, com o objetivo de desenvolver um Estudo de Caso sobre o **contributo da Decathlon Portugal para o Desenvolvimento Sustentável**.

Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Todos os dados recolhidos serão apenas para fins académicos, sendo os mesmos confidenciais.

As questões com o símbolo (\*) são de cariz obrigatório.

O questionário tem uma duração média de 5 minutos.

Para qualquer esclarecimento, por favor contacte: Filipa Tavares  
([filipadt@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:filipadt@aln.iseg.ulisboa.pt))

O sucesso deste estudo depende da sua colaboração, que desde já agradeço.

## Dados Sociodemográficos

### Género \*

- Feminino
- Masculino
- Outro/Prefiro não dizer

### Idade \*

- <21
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- +50

### Localização \*

- Região Norte
- Região Centro
- Região Lisboa e Vale do Tejo
- Região Sul
- Ilhas

### Habilitações \*

- Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura/Bacharelato
- Pós-graduação/Mestrado

### Profissão \*

- Estudante
- Trabalhador-estudante
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Desempregado/Reformado

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

É cliente da Decathlon Portugal? \*

Sim

Não

Considera que a Decathlon Portugal tem uma política de sustentabilidade bem definida? \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

A Decathlon Portugal demonstra estar preocupada com a temática da sustentabilidade ambiental? \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Considera que iniciativas sustentáveis mais responsáveis influenciam a sua lealdade enquanto cliente e/ou colaborador da Decathlon Portugal? \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Os produtos Decathlon são "amigos do ambiente"? \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Tem conhecimento de alguma das iniciativas ambientais levada a cabo pela Decathlon Portugal (ex: Segunda Vida, Aluguer, Reparação e Manutenção, Retoma ou Ecodesign)? \*

1 2 3 4 5

Não conheço nenhuma      Conheço todas

Na sua opinião, qual é a importância de incorporar iniciativas sustentáveis na Decathlon Portugal? \*

1 2 3 4 5

Sem importância      Extremamente importante

Considera que a Decathlon Portugal tem uma boa comunicação relativamente às suas iniciativas sustentáveis ao público? \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Qual é o seu grau de satisfação relativamente às iniciativas sustentáveis da Decathlon Portugal? \*

1 2 3 4 5

Nada satisfeito      Extremamente satisfeito

Considera que a empresa ainda tem muito que caminhar no que toca à sustentabilidade? \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Na sua opinião, quais são os principais desafios na implementação de iniciativas mais sustentáveis para a Decathlon Portugal? \*

- Sensibilização sobre o tema
- Desinteresse sobre o tema
- Comunicação online com pouco alcance
- Falta de recursos humanos e financeiros
- Conhecimento do próprio consumidor sobre o tema
- Inovação tecnológica
- Infra-estruturas e logística
- Outra: \_\_\_\_\_

Caso tenha conhecimento, pode dar exemplos específicos de impactos positivos que associa às atividades sustentáveis da Decathlon Portugal?

A sua resposta \_\_\_\_\_

Considera que a Decathlon Portugal poderia ter um papel mais ativo na área do Desenvolvimento Sustentável? \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Considera a Decathlon Portugal um ator relevante para um futuro mais sustentável? \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Na sua opinião, existem barreiras que impedem a eficácia de práticas mais sustentáveis na Decathlon Portugal? \*

Sim

Não

Se sim, quais?

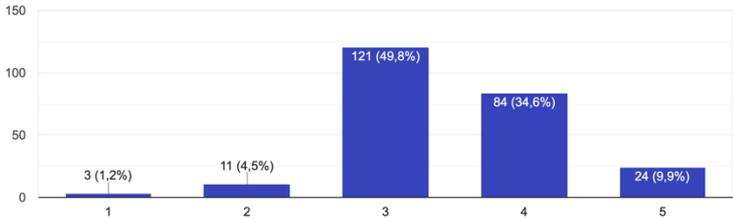
A sua resposta

---

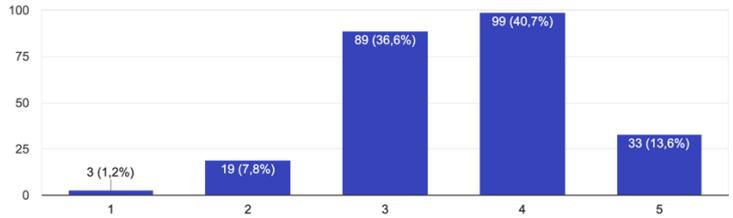
## ANEXO B

### RESULTADOS QUESTIONÁRIO ONLINE

Considera que a Decathlon Portugal tem uma política de sustentabilidade bem definida?  
243 respostas

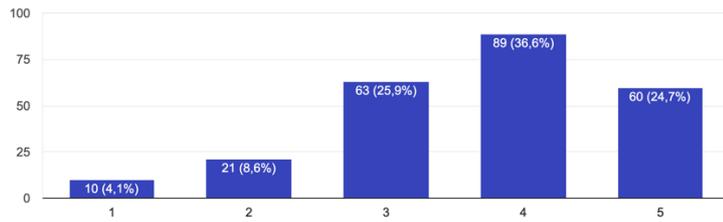


A Decathlon Portugal demonstra estar preocupada com a temática da sustentabilidade ambiental?  
243 respostas



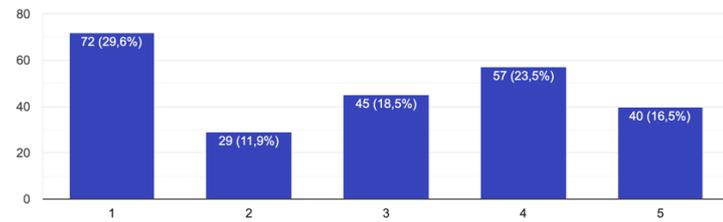
Considera que iniciativas sustentáveis mais responsáveis influenciam a sua lealdade enquanto cliente e/ou colaborador da Decathlon Portugal?

243 respostas



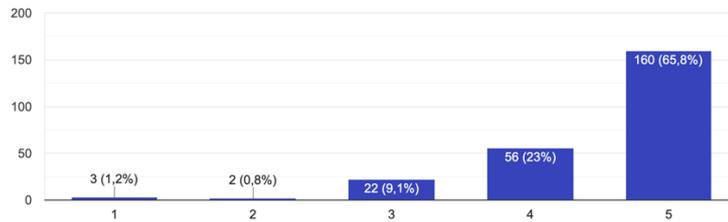
Tem conhecimento de alguma das iniciativas ambientais levada a cabo pela Decathlon Portugal (ex: Segunda Vida, Aluguer, Reparação e Manutenção, Retoma ou Ecodesign)?

243 respostas



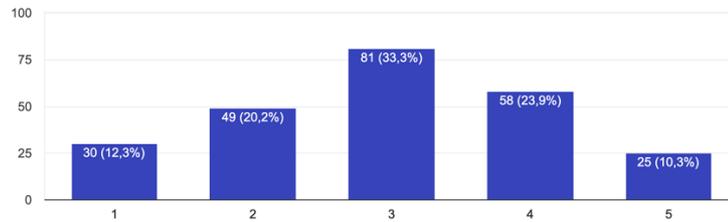
Na sua opinião, qual é a importância de incorporar iniciativas sustentáveis na Decathlon Portugal?

243 respostas

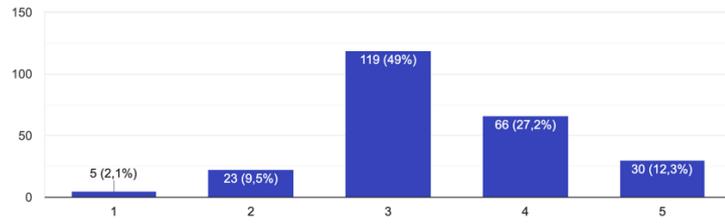


Considera que a Decathlon Portugal tem uma boa comunicação relativamente às suas iniciativas sustentáveis ao público?

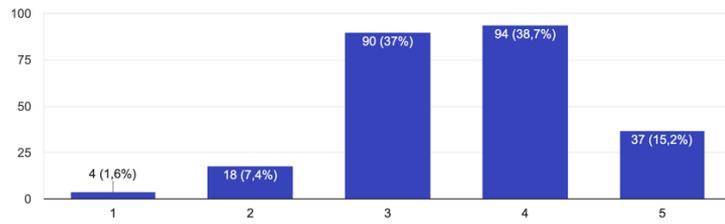
243 respostas



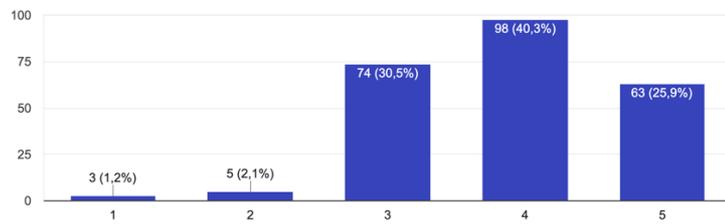
Qual é o seu grau de satisfação relativamente às iniciativas sustentáveis da Decathlon Portugal?  
243 respostas



Considera que a empresa ainda tem muito que caminhar no que toca à sustentabilidade?  
243 respostas



Considera que a Decathlon Portugal poderia ter um papel mais ativo na área do Desenvolvimento Sustentável?  
243 respostas



Considera a Decathlon Portugal um ator relevante para um futuro mais sustentável?  
243 respostas

