



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
MBA – O EMPREENDEDOR E A CULTURA HUMANISTA**

GUSTAVO BERTOLINI

**LIDERANÇA E COMPETITIVIDADE NO SETOR MOVELEIRO:
A IDENTIDADE IKEA**

**RESTINGA SECA – RS
2011**



GUSTAVO BERTOLINI

**LIDERANÇA E COMPETITIVIDADE NO SETOR MOVELEIRO:
A IDENTIDADE IKEA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de **MBA - O
EMPREENDEDOR E A CULTURA
HUMANISTA** como requisito parcial para
a obtenção do título de MBA.

Orientadora: Profa. Mestre e Doutoranda
Soraia Schutel

**RESTINGA SECA – RS
2011**



GUSTAVO BERTOLINI

**LIDERANÇA E COMPETITIVIDADE NO SETOR MOVELEIRO:
A IDENTIDADE IKEA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de **MBA – O EMPREENDEDOR E A CULTURA HUMANISTA** como requisito parcial para obtenção do título de MBA.

Banca Examinadora:

Orientadora: _____
Profa. MSc. E Doutoranda Soraia Schutel
Faculdade Antonio Meneghetti

Membro: _____

RESTINGA SECA – RS
2011

Liderança e competitividade no setor moveleiro: A identidade Ikea

Aluno: Gustavo Bertolini

Orientador: Me. e Doutoranda Soraia Schutel

RESUMO: Este artigo tem como objetivo fazer uma análise do papel da liderança como causa da competitividade da cadeia do setor de móveis e decoração, tomando como estudo de caso a rede varejista internacional IKEA. Nesse estudo são analisadas sua história, suas competências competitivas, sua identidade e o modo em que é formalizada, fatores esses que fazem com que, atualmente, seja considerada a maior rede varejista mundial de móveis.

Palavras-chave: IKEA; competitividade; identidade empresarial, líder.

Leadership and competitiveness of the furniture chain: The Ikea identity

ABSTRACT: This article has main objective analyze the role of leadership as the cause of the competitiveness of the of furniture and decoration chain, taking as case study IKEA International retailer. In this study are reviewed their history, the skills that are competitive, its identity and how it is formalized, when these factors make, currently, this company to be considered the world's largest retailer of furniture.

Keywords: IKEA, competitiveness, corporate identity, leader.

1 Introdução

Atualmente muito tem se falado em como a liderança é um fator estratégico para a competitividade, o sucesso e o futuro das empresas. O ponto inicial desta pesquisa, foi por um lado, o interesse pelo tema liderança e as competências que um líder possui e como são realizadas através de sua organização.

Este artigo tem como objetivo fazer uma análise do papel desta liderança como causa da competitividade na cadeia do setor de móveis e decoração, tomando como estudo de caso a rede varejista internacional IKEA.

A Ikea é uma companhia privada de origem sueca especializada na venda de móveis e artigos para o lar com design e a baixo custo. Uma característica importante da Ikea é que a rede usa um modelo de auto-serviço, onde são os clientes que após escolherem o produto

desejado, retiram o produto diretamente no depósito, o carregam, transportam e o montam em suas casas. (MINADEO, 2008)

Por detrás desse complexo de *megastores*, encontra-se um complexo organizacional, uma cadeia inteira do setor de madeira/móveis, desde o manejo florestal até o produto final.

Após mais de seis décadas de sua fundação a Ikea vende os seus móveis a preços baixos em quase todo o mundo. As características inovativas do sistema de oferta que ela propõe são coerentes com a cultura e o espírito empreendedor de seu fundador, Ingvar Kamprad, ele personifica a cultura e a filosofia Ikea, baseada em suas origens de Småland, sul da Suécia, onde cresceu e iniciou esta que é considerada atualmente a maior rede varejista de móveis do mundo. (ARRIGO, 2005)

A escolha da Ikea para o estudo se baseou no fato de ser uma rede que engloba todo o ciclo produtivo e comercial do mobiliário. Outro motivo é que, apesar desta rede ser reconhecida por uma liderança em custos baixos, ela se destaca pela inovação e diferenciação seja em produtos como em serviços.

Busca-se responder a pergunta de: O que levou a Ikea a ser a maior empresa varejista de móveis na atualidade? Qual é o seu modelo de negócio e quais são os seus diferenciais?

Para responder essas questões serão nesse artigo analisadas a história da companhia, como é constituída e transmitida sua filosofia e quais as competências competitivas que fazem com que, atualmente, essa rede seja considerada o maior varejista mundial de móveis.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Competitividade:

O termo competitividade é constituinte obrigatória do vocabulário empresarial contemporâneo.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) competitividade pode ser definida como a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitem ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Para Harrison & Kennedy (1997) a competitividade está relacionada a específicos grupos de fatores: intensidade e adaptação de tecnologias ao negócio, custos e condições para adquirir os insumos, grau de diferenciação (políticas de produção, qualidade e de serviços), economias de escala e escopo e fatores externos (políticas governamentais e variáveis macroeconômicas). Para os mesmos autores a competitividade seria mensurada em termos participação da empresa em determinado mercado e lucratividade da empresa. Tais resultados devem espelhar a capacidade de obter lucratividade e gerar valores a custos iguais ou inferiores aqueles da concorrência.

Para a análise da vantagem competitiva é necessária a utilização do modelo da Cadeia de Valores, que segundo Porter (2004) representa o conjunto das atividades desenvolvidas por uma organização e que vão desde a investigação e desenvolvimento de um produto ao serviço pós-venda.

Para Porter (2004), a cadeia de valores é formada por atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing/vendas e serviço de suporte na pós-venda) e por atividades de apoio (aquisição dos *inputs*, investigação e desenvolvimento para aperfeiçoamento do produto e/ou do processo produtivo, gestão de recursos humanos e a infra-estrutura da empresa).

Segundo Porter (2004) podemos definir a vantagem competitiva em duas categorias, vantagem de custos ou vantagem de diferenciação.

Os debates sobre quais seriam os fatores que determinam a competitividade nas empresas tem sido amplamente discutidos sobre várias abordagens.

A abordagem mais difundida é a análise do “posicionamento estratégico”, sendo Michael Porter seu maior protagonista, a qual prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento do posicionamento da empresa em relação ao setor onde atua como elemento chave no processo de desenvolver a estratégia. (PORTER, 2004) Nessa abordagem os pontos de análise são: clientes, fornecedores, competidores e produtos, a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e oportunidades. Segundo Fleury (2003) essa abordagem é considerada “de fora para dentro”

Outra abordagem é a “visão baseada nos recursos”, considerando que todas as empresas possui um *portfólio* de recursos, que podem ser físicos, financeiros, organizacionais (cultura, sistemas administrativos), humanos e alguns intangíveis como marca e imagem corporativa. É a partir desse conjunto de recursos que as empresas podem criar suas vantagens

competitivas. Dentro dessa abordagem Prahalad & Hamel (1990) a definição das estratégias competitivas deve partir da compreensão das possibilidades estratégicas possíveis de serem postas em prática por esses recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora” (FLEURY & FLEURY, 2003).

Ainda segundo Fleury (2003), é necessário criar uma abordagem que combine estratégias competitivas, com aprendizagem e formação de competências num modelo cíclico.

A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte. A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação de competências. A manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de aprendizagem. (FLEURY & FLEURY, 200, p. 133)

Segundo o estudo de Woodward (1977) , considera-se que as empresas possuem, em diferentes proporções, competências em três distintas funções: Operações (produção e logística), desenvolvimento de produtos ou serviços e comercialização (vendas e marketing). Segundo esse estudo dependendo do tipo de mercado, uma das funções será mais importante e terá mais valor do que as outras. Conforme Fleury (2003), na construção da estratégia da empresa, as competências acumuladas na função de mais valor constitui a “competência essencial da empresa”; e é esta a mais importante para a realização da estratégia competitiva da empresa. As outras funções darão suporte a função de mais valor, o mesmo se dará para as competências.

Para uma maior competitividade há a necessidade de uma coerência entre a competência essencial e a estratégia competitiva. As demais competências devem ser desenvolvidas visando o reforço da competência essencial.

Em Fleury (2003) *apud* Treacy & Wiersema e Porter as estratégias competitivas podem ser classificadas em três categorias: Excelência Operacional, Inovação em Produto e Relação com o Cliente. Neste estudo estaremos usando a estratégia da Excelência Operacional que se enquadra no estudo de caso da Ikea, visto que essa estratégia é baseada em empresas que competem em mercados que a relação qualidade/preço é o fator determinante da competitividade em produtos ou serviços. Na estratégia de Excelência Operacional, a lucratividade é função direta da margem por produto e da escala de produção.

A função vital para o sucesso da companhia é Operações, incluindo todo o ciclo logístico: suprimento, produção e distribuição. É justamente nessa função que está a

competência essencial, aquela que deve ser priorizada para que a empresa seja competitiva. É importante também, desenvolver as competências nas outras áreas (desenvolvimento de produto/serviço e vendas/marketing), porém estas devem objetivar o aumento da competitividade por intermédio de Operações. Isto visa afirmar, por exemplo, na função desenvolvimento de produto, que mudança ou inovações de processos, tenha mais impacto que a inovação de um produto pois tem grande influência nos custos de produção. Já em Vendas/Marketing o importante é “convencer o cliente e adaptá-los ao modo operacionalmente excelente de a empresa fazer negócios” (FLEURY apud Treacy & Wiserna 2003)

O que podemos sintetizar é que a escolha de uma estratégia deve convergir com a competência essencial, isto é, aquela na qual a empresa precisa ser mais excelente que seus concorrentes, as outras competências devem dar uma base, um suporte a competência essencial.

Segundo Meneghetti (2008), o líder, dentro do seu campo de atuação, deve possuir uma cultura superior ao mercado o qual atua, nessa cultura o líder deve ter competência competitiva, uma capacidade de oferecer mais e melhor que a concorrência, ou seja, ter uma capacidade criativa de saber dar, com competência competitiva, o melhor serviço aos outros, que depois o fazem ganhar. Conforme o autor, a “competência é a capacidade, profissionalismo habitual, cotidiano; competitiva: a melhor oferta, o melhor bem, a melhor proposta.” (MENEGETTI, A. 2008, p.192)

Para a coordenação destas competências é necessária a intervenção do líder, pois segundo o autor este tem a capacidade de examinar atentamente o conjunto das partes da sua empresa de modo orgânico. (MENEGETTI, 2003, p.133)

A liderança e a figura do líder em especial, são fundamentais para a gestão das competências, bem como das estratégias organizacionais na busca de uma maior competitividade.

2.2 Líder e liderança

A liderança é um tema vastamente abordado e estudado, principalmente em estudos ligados ao mundo corporativo, político e econômico.

A palavra “líder” deriva do inglês "*leader*" que deriva do verbo inglês "*to lead*" que significa “guiar”, conduzir (FERREIRA, 2004). Já a palavra *leading*, tem origem na língua

viking, termo que indicava um homem que tinha um projeto a realizar e para isso estimulava os outros a também realizá-lo. Um homem que tem capacidade de realizar, de fazer e um saber coordenar e conduzir pessoas a realizar um escopo. (MENEGETTI, 2008, p. 189)

Dentre suas características destaca Meneghetti (2001), o líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral.

Conforme Ervilha (2003) líder é aquele que influencia e conduz pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados esperados. Partindo dessa lógica, em que o líder é aquele que exerce influência sobre outras pessoas, é importante ter em mente que uma posição hierárquica, ou de comando, dentro de uma organização não faz da pessoa um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Conforme Covey (2000) há pessoas que apesar de ocuparem cargos de comando, não exercem liderança, o máximo que conseguem é serem obedecidas por coação, ou pelo interesse particular das pessoas a quem chefiam Enquanto há pessoas que exercem influencia sobre as outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia

Segundo Meneghetti (2008) o líder é uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo. Nesta visão o líder tem a consciência total do seu entorno, conhece o meio e as pessoas que contam para o seu projeto e age, responde; por que além de ser uma capacidade nata, é também uma escolha. Em outras palavras, é a mente operadora de funções a um escopo. Quando esse autor descreve as “pessoas”, aponta aquelas “que contam”, isto é, não quaisquer pessoas, mas somente aquelas que são funcionais para a realização do projeto ao que o líder tem como objetivo.

O trabalho para o líder assume um sentido diferenciado, na medida em que, por sua inteligência, sabe harmonizar as relações entre todos para a obtenção do nível máximo de produção de valores e coisas; a assertiva de suas decisões garante a solução vencedora e propiciam trabalho para todos. (PELLEGRINI, B. M.; PETRY, A. M.; SCHUTEL, S., 2011)

A personalidade psicológica do líder é caracterizada por saber servir o íntimo da identidade dos seus clientes. (MENEGETTI, 2003. p.132)

Um líder quando sabe a sua estrada, não se desvia e jamais perde o foco, encarna o próprio projeto, pois quando ele descobre o que realmente lhe agrada, em todas as coisas em que produz, deve ter o *primado hierárquico do próprio interesse*, entrando em uma espécie de

vocação pessoal, deve ser inspirador do bem que oferece. Neste *core business* deve estar presente também a sua identidade de natureza. (MENEGETTI, 2008)

2.3 Identidade e Cultura

Segundo Meneghetti (2003), “identidade” é aquilo que cada um de nós é: aquele nome, aquele corpo, aquela tipologia, em síntese, aquela realidade.

A palavra identidade, conforme Meneghetti (2001), vem do latim *Lat. Id quod est ens* (o que o ser é aqui, agora e assim) “é a forma que especifica em si o objeto ou indivíduo e o distingue de qualquer outro. Ainda segundo o autor, no âmbito empresarial a identidade da empresa está diretamente relacionada com a identidade do seu líder, pois é este que dá o ponto de unidade de ação aos sócios, colaboradores, impulsionado a construção de uma cultura organizacional.

Segundo De Luca (2006), a cultura organizacional existe sob dois aspectos, aparentemente encontramos produtos, serviços, histórias, *slogans*, símbolos. Os elementos visíveis da cultura, todavia, são expressões de valores bem mais profundos, radicado nas mentes dos membros da organização. Estes valores representam a verdadeira cultura. A cultura organizacional ganha vida graças a um fundador ou a um líder que elabora e coloca em prática os conceitos e valores particulares, os quais podem ser uma visão, uma filosofia ou uma estratégia de *business*. Quando esses conceitos e valores conduzem ao sucesso, se institucionalizam e ganha forma a cultura organizacional que reflete a visão e estratégia do fundador ou líder.

3. Metodologia

Para responder aos objetivos dessa pesquisa optou-se por efetuar um estudo descritivo, visando apontar características do fenômeno da liderança e identidade empresarial e competitividade com um foco específico no estudo de caso da Ikea, companhia privada de origem sueca especializada na venda de móveis e artigos para o lar com design e baixo custo.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica. Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso. Martins (2006) aponta que um estudo de caso deve ser: a) importante, por apresentar um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real; b) eficaz, por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo; e c) suficiente, pelo fato de que as

fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo.

Assim, este estudo de caso tem o objetivo de exemplificar um modelo de negócio de móveis competitivo de reconhecimento mundial, no caso a rede varejista IKEA, e aprofundá-lo nos seus aspectos característicos. Este caso segundo Silva e Menezes (2001) deve ser minucioso de modo que permita explicitar o seu conhecimento. No explicitar este conhecimento, busca-se contextualizá-los em outros ambientes e deduzir possíveis variáveis com o objetivo de conseguir bons resultados.

Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2006) afirmam que o estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa, pela qual o pesquisador se debruça sobre determinado objeto, denominado caso. Serra, Costa e Ferreira (2007) apontam que a intensificação do uso da técnica de estudos de caso em pesquisa é importante no auxílio das explicações dos motivos de sucesso ou fracasso de organizações, propiciando bases para a aplicação em situações reais de concorrência.

A adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa, justifica-se por sua possibilidade de absorver uma vasta gama de evidências, possibilitando reflexões mais profundas sobre um determinado fenômeno (YIN, Robert K., 2005)

Ainda na visão de Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno atual em seu próprio contexto. Além disso, aponta que o estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, na qual existem mais variáveis de interesse do que dados, assim, baseia-se em várias fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de conceitos teóricos para nortear a coleta e a análise de dados.

Ainda quanto ao método, a pesquisa foi histórica. Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. O método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente. Todos os dados referente a história da Ikea foram coletados de bibliografia sobre a companhia, biografias do fundador, e informações em artigos e no *web site* da empresa.

A pesquisa documental teve como principais fontes de informação: a) artigos acadêmicos sobre a competitividade em geral e sobre identidade empresarial; b) artigos sobre

estratégias de empresas varejistas; c) artigos acadêmicos sobre a Ikea; d) imprensa especializada (Revista Alcance, Business Week, Forbes e The Guardian), buscando informações e dados sobre a Ikea; e) material gráfico, catálogos e materiais de comunicação e técnicos coletados nas visitas in loco das lojas Ikea e) visitas in loco em duas lojas da Ikea em território italiano (Brescia – Roncadelle e Milão Carugate, nesta visita foram documentadas através de fotografias, materiais técnicos, informativos e promocionais e experiências como cliente oculto. Nestas visitas in loco foram observados os acessos, o *layout* interno e externo das lojas, as configurações dos espaços expositivos e a sequência dos percursos. Foi também analisado o processo da venda *self-service*, a comunicação sinalização, as ferramentas de venda e informação.

4. Resultados e Discussão

4.1 História da Ikea

A história da IKEA se confunde com a história de seu fundador Ingvar Kamrad, segundo Kamrad, Ingvar e Torekull, Bertil (2010, pp. 33-37), Ingvar Feodor Kamrad nasceu no dia 30 de março de 1926, numa pequena fazenda chamada 'Elmtaryd' perto do vilarejo de Agunnaryd, na província sueca de Småland.

Já aos cinco anos, Ingvar Kamrad com a ajuda de sua tia compra 100 caixas de fósforos a 88 *öres* começa a vender aos vizinhos por 2,5 *öres* por unidade e, aos sete, começa a vender mais longe de casa, usando a sua bicicleta. ¹ Apercebe-se de que pode comprar fósforos mais baratos a granel em Estocolmo, e vendê-los individualmente a um preço muito baixo, ainda com um bom lucro. Dos fósforos, passa para as sementes de flores, cartões de boas-festas, decorações para árvores de Natal e, mais tarde, lápis e esferográficas.

Aos 17 anos, ainda estudante do Instituto técnico de Goteborg por ter tirado boas notas nos estudos, o seu pai deu-lhe um presente: uma pequena quantia em dinheiro. Desde jovem, Ingvar pretende desenvolver um negócio, utiliza o dinheiro recebido do pai juntamente com reservas que havia parcimoniosamente acumulado para fundar a sua própria empresa em 1943, que batiza com o nome IKEA. O nome IKEA é uma forma abreviada de Ingvar (I) Kamrad (K) de Elmtaryd (E), Agunnaryd (A) – IKEA.

¹ Inter Ikea Systems B.V. 2011

No início, a IKEA vendia canetas, carteiras, molduras, relógios, bijuteria e meias de náilon, enfim, tudo aquilo que Ingvar pensava que as pessoas poderiam precisar e que constituíam uma boa oportunidade de negócio.

Inicialmente a venda era de porta em porta, mais tarde com o crescimento da empresa sentido a necessidade de expandir seus negócios começou a fazer publicidade na imprensa local e introduziu o conceito do catálogo para vendas por correio. Seus produtos eram enviados via transporte ferroviário e para levá-los até a estação utilizava do caminhão que entregava o leite.

Em 1948, pela primeira vez introduz os móveis na gama da IKEA. No início, por motivos de custo, os móveis eram feitos em fábricas locais, localizadas nas florestas perto de casa de Ingvar. A reação dos clientes foi positiva e logo vislumbra a oportunidade de transformar-se em um fornecedor de móveis de grande escala, tanto que, após dois anos Kamprad decide abandonar os outros artigos e dedicar-se exclusivamente aos móveis. Em 1949 é impresso um folder *Ikea News* para envio via correio e é também inserida como suplemento semanal em um jornal local. O primeiro móvel produzido para a IKEA foi a poltrona *Rut*. Na denominação dos móveis produzidos pela Ikea não são utilizados as tradicionais combinações alfa-numéricas, mas nomes próprios. Segundo o próprio Kamprad (2010) ele não era capaz de memorizar o código atribuído a cada móvel nem pronunciá-lo, pois era disléxico, e atribuir a objetos nomes próprios tornava ao ouvido do consumidor muito mais familiar e fácil de memorizar. A denominação dos produtos foi o primeiro elemento de diferenciação entre a Ikea e o tradicional setor moveleiro sueco.

Logo após em 1951 a IKEA decide concentrar-se em móveis de baixo custo e lança seu primeiro catálogo de móveis, o catálogo tornou-se um símbolo para a empresa e seu principal canal de marketing. (KAMPRAD; TOREKULL. 2010, p.47 - 57)

Por volta de 1953 a IKEA vendia seus produtos exclusivamente pelo correio. Uma feroz guerra de preços com seus principais concorrentes, entretanto, consumiam a margem de lucro e colocava em risco o padrão de qualidade de seus produtos. Na busca de uma solução que estabelecesse um diferencial da IKEA em relação ao restante do mercado, Kamprad decide oferecer ao mercado a oportunidade de ter contato direto com o produto ao invés de apenas olhar uma foto no catálogo. É neste ano que Kamprad abre em Älmhult, nas proximidades de sua aldeia natal, um *showroom* dos produtos da IKEA, para que assim os clientes e consumidores pudessem ter o contato real com o produto acabado, e confirmar o

custo-benefício dos móveis da marca antes de encomendá-los. A IKEA apresentava seus produtos nas três dimensões, funcionalidade, qualidade e preço acessível. E as pessoas reagiram tal como era esperado: escolheram os produtos que ofereciam a melhor relação de qualidade e preço.

Esta iniciativa foi um divisor de águas para a marca, os clientes compareceram em grande volume e entusiasmo.

O sucesso da IKEA foi tão forte que começou a ameaçar as principais e maiores empresas que dominavam na época o segmento varejista na Suécia. Esses cartéis começaram a pressionar os fornecedores para que deixassem de fornecer para a IKEA além de ser excluído das principais feiras e exposições. Esse crescente boicote causava problemas e muitos gastos no caso de não poder entregar o que prometia no catálogo, para conseguir fornecedores, Ingvar criou diversas empresas com outros nomes para burlar esse boicote.

Na busca de uma saída para essa realidade, Kamprad, toma uma decisão que iria mudar definitivamente a história da IKEA, por volta de 1955 a IKEA começou a desenhar seus próprios móveis, como alternativa de fugir deste boicote dos fornecedores, além disso, essa foi uma época que forçou a IKEA a sair pelo mundo em busca de condições de fornecimento mais convenientes, o que, anos mais tarde seria um grande diferencial, no que se refere a competitividade e relações internacionais a Polônia foi um dos exemplos mais emblemáticos.

Foi nesta fase que grandes pilares do conceito de negócio IKEA surgiram, como o uso de embalagens planas e o conceito da automontagem, esses conceitos começam quando ocorreu a um dos primeiros colaboradores, o jovem *designer* Gillis Lundgren a ideia de desmontar a perna de uma mesa para colocá-la em um veículo e evitar que fosse danificada durante o transporte. Deste conceito nasceu uma das fórmulas de sucesso da IKEA, o uso de embalagens planas. Este novo sistema de embalagem permitia menos espaço de armazenamento, e reduzia os custos de produção, de envio, como os danos durante o manuseio e transporte. (LEWIS, 2005)

Em 1958, a atenção de Kamprad voltou a se concentrar em Älmhult, onde a IKEA inaugura a sua primeira loja na Suécia, agora não apenas para expor sua linha de móveis, mas para ser um canal de vendas. Esta primeira loja em Älmhult possuía 6700 m² de móveis, a maior exposição de móveis da Escandinávia na época. A repercussão da abertura foi enorme a

ponto de centenas de pessoas aguardarem pacientemente a abertura das portas da loja. Fato esse que se tornaria uma característica em cada um dos novos estabelecimentos. Nesta primeira loja, Kamprad pôs em prática muitas das políticas que hoje são correntes nas atuais lojas IKEA de todo o mundo: Um catálogo com preços garantidos por um período de um ano, móveis entregues para serem montados pelo cliente, o que os torna mais baratos e fáceis de transportar: o cliente monta-os em sua casa. Nesta mesma loja dois anos mais tarde inaugura o primeiro restaurante, nos dizeres de Kamprad: "estômagos vazios não compram móveis". (KAMPRAD; TOREKULL. 2010, p.57)

Nesta época a Suécia vivia um período de prosperidade, sob a influência da política socialdemocrata do "Estado de bem estar social" liderada por Per Albin Hansson. (FARIA, C. A. P. 1997)

De 1950 até os primeiros anos da década de 70, o PIB Sueco cresceu em média de 4% ao ano, somente o período entre 1960 e 1965, o ritmo do crescimento foi tão elevado que o crescimento beira os 6% ao ano. Para se ter uma ideia entre as décadas de 1950 e 1970 a ocupação no setor agrícola reduz-se em 75%. Os subúrbios erguem-se ao redor dos grandes centros urbanos e é justamente este setor que teve um significado tão importante para o crescimento da IKEA. Durante os vinte anos do pós-guerra construíram um milhão de novos apartamentos. Os suecos tinham dinheiro suficiente para uma casa e para os móveis. Ainda hoje, os suecos dizem: "Per Albin Hansson deu casa ao povo, Ingvar Kamprad a mobiliou" (FARIA, C. A. P. 1997) e (KAMPRAD; TOREKULL. 2010, p.70-76).

A partir do pós-guerra, a demanda sueca por móveis aumentou notavelmente porque novas gerações estavam a procura por produtos novos a baixo custo para substituir móveis artesanais que eram herdados de familiares. Na ocasião os produtores e distribuidores de móveis suecos concordaram em aumentar os preços e a impedir o ingresso de outros operadores do setor. Kamprad considera essa situação como um problema social e ao mesmo tempo uma ótima oportunidade para desenvolver a sua atividade empresarial com o objetivo de "oferecer uma ampla gama de móveis caracterizados de um bom equilíbrio entre estética e funcionalidade por um preço tão baixo que qualquer pessoa poderia adquiri-los.

Ainda no final dos anos 50, o bloqueio de fornecimento contra a IKEA por parte dos fornecedores começa a desaparecer, porém suas necessidades tinham crescido muito tanto em nível de qualidade e, principalmente, quantidade. Alguns itens o fornecimento sueco não era suficiente.

É justamente neste momento onde o fornecimento sueco começa a ficar em débito com a demanda dos clientes da IKEA que a Polônia passa a fazer parte importante do crescimento da IKEA.

Em 1960, Ingvar Kamprad toma conhecimento de que o ministro de Comércio Externo da Polônia visitaria a Câmara de Comércio Sueca em Estocolmo, com o fim de estabelecer colaboração com empresas do país. Assim em 1961, no meio da guerra fria, Ingvar Kamprad vai a Varsóvia em uma viagem de uma semana. Nesta viagem fecha um pedido de cadeiras no valor de 69.000 coroas. (De 1961 a 1998 a participação da IKEA cresceu dos humildes 69.000 coroas a uma relação de quase dois bilhões de coroas em exportações da Polônia.) (KAMPRAD; TOREKULL. 2010, p. 96 – 109)

Segundo Kamprad e Torekull (2010) o início do desenvolvimento dos fornecedores da Polônia foi muito difícil devido a falta de infra-estrutura em que as fábricas polacas se encontravam. A IKEA obrigou-se a investir em maquinários, ferramentas e equipamentos dos mais variados para as fábricas polacas através de contrabando em plena Guerra Fria. (KAMPRAD; TOREKULL, 2010. p.96-111)

Assim, a Polônia tornou-se um dos maiores fornecedores de móveis da IKEA (atualmente é o segundo maior, depois da China). Os baixos salários poloneses tornaram os preços da IKEA ainda mais competitivos.

Em 1963, vinte anos após sua criação, a IKEA abre, em Oslo – Noruega, a sua primeira loja fora da Suécia. Dois anos mais tarde abre a maior loja e loja-símbolo da IKEA em Estocolmo, na Suécia. Milhares de pessoas fazem fila para a abertura dos 31.000 m² de loja, a IKEA de Kungens Kurva, com um design circular, inspirado pelo Museu Guggenheim, de Nova Iorque. É justamente nessa loja que foi introduzido a modalidade do auto-serviço, no qual as pessoas escolhiam seu móvel, se serviam no depósito, carregavam até o carro e levavam o móvel para casa onde posteriormente o montavam. (KAMPRAD; TOREKULL, 2010, p. 121 - 128)

Neste momento a IKEA começa a sua expansão para o mercado internacional, nos anos 70 expande sua atuação na Europa, inclusive na Alemanha que é hoje seu principal mercado além de Austrália e Canadá, nos anos 80 continuou sua expansão na Europa além de abrir nos Estados Unidos, nos anos 90 ingressa na China, Oriente médio além de entrar em vários países do Leste europeu após a queda do muro de Berlim. De todos os países que

ingressou o único país no qual houve dificuldades e percalços foi o Japão na década de 80, onde se retirou, apenas retornando em 2006. (MINADEO, 2008 p.391)

Em 1976 Ingvar Kamprad escreve o “Testamento de um comerciante de móveis” no qual descreve e documenta seu sonho e conceito de negócio, influenciando fortemente o desenvolvimento e a vitalidade da cultura da IKEA.

A Partir de 1973, quando se abriu a primeira loja fora da Escandinávia, na localidade de Spreitenbach, na Suíça - alemã, a expansão internacional da IKEA, começou a avançar de uma forma vertiginosa. Em menos de seis anos inauguraram 20 novas lojas na Europa (10 só na Alemanha), Canadá, Austrália e Cingapura. (Lewis, 2005)

Na década de 70 em que a empresa aprendeu as técnicas básicas para se abrir a novos mercados, nesta época adquiriu conhecimento e experiência para abrir 43 lojas nos anos 80, e outras mais de 70 lojas nos anos 90, desde a China até o leste europeu.

Em 1976 tanto a Ikea quanto Kamprad saem da sede histórica em Älmhult² para se estabelecer em países com políticas fiscais mais favoráveis, inicialmente na Dinamarca e após nos Países Baixos. Esta fundação, fundada em 1982, é proprietária do Grupo Ikea através de uma *holding*. Kamprad transferiu a propriedade do grupo a essa fundação com o intuito de salvaguardar a independência em longo prazo da empresa, preservando-a de manobras e ataques sejam da família que do externo.³ Em 1986 Ingvar Kamprad deixa a presidência nas mãos de Andres Moberg.

Os anos 80 e 90 foram uma época de grande expansão territorial, abrindo lojas dos EUA até a China, em 1998. Também inicia um investimento na área produtiva, para garantir o fornecimento de produtos em longo prazo. Conforme Correia e Brito (2009), até 1989, a IKEA adquiria todos os móveis e artigos de decoração vendidos em suas lojas de fornecedores de várias nacionalidades, sendo os principais produtores de móveis empresas da Europa Oriental. Após a queda do muro de Berlim, muitas das empresas que eram suas fornecedoras foram privatizadas, e o grupo IKEA formou o grupo industrial Swedwood que passou a atuar neste setor com a aquisição de cinco de seus fornecedores. Na década de 90 ampliaram-se os investimentos neste setor, a Swedwood se expandiu para serrarias e empresas produtoras de componentes de madeira. Em 1998 a empresa iniciou seus

² Porém esta unidade continuaria a ser a sede da atividade de design da Ikea. (KAMPRAD; TOREKULL, 2010)

³ Cfr. Inter IKEA System B.V., Facts & Figures, IKEA Group 2010, cit., p.6; Inter IKEA System B.V., Informazioni sul gruppo IKEA

investimentos no setor florestal, e na década de 2000 adquiriu plantas de produção de painéis de madeira aglomerada além de serrarias e empresas produtoras de móveis.

Em 1999, Anders Dahlvig substituiu Anders Moberg como presidente e CEO da Stichting INGKA Foundation.⁴

Nos últimos dez anos a Ikea manteve essa política de expansão, chegando a mercados como Rússia e Japão. Nesse período verifica-se também inúmeras parcerias voltadas para projetos sociais e ambientais como UNICEF e WWF.⁵

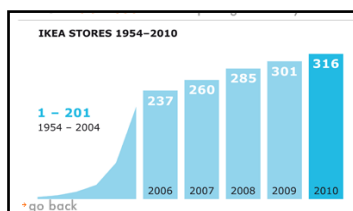
Em 2009, Mikael Ohlsson substituiu Anders Dahlvig como presidente e novo CEO do Grupo Ikea.⁶

4.2. A Ikea em números

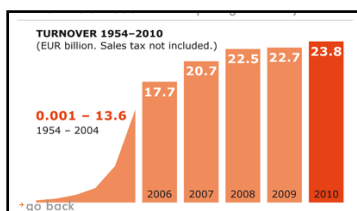
Atualmente a Ikea conta com 325 lojas em 34 países⁷, No fechamento anual de 2010 (31 de agosto de 2010). A Ikea possuía 316 lojas (ver fig. 01), das quais o grupo Ikea era proprietário de 280 lojas em 26 países ano, enquanto as outras 36 lojas são franquias. O faturamento superou os 23 bilhões de euros. (ver fig. 02), um acréscimo de 7,7% em relação ao ano de 2009, desse total de vendas 79% corresponde a Europa, 15% América do Norte e 6% Ásia. Em 2009 os cinco países com melhor resultado de vendas foram: 1º – Alemanha (16%); 2º Estados Unidos (11%); 3º França (10%); 4º Reino Unido (7%) e 5º Itália (7%).⁸

Em 31 de agosto de 2010 o número de visitantes chegou aos 699 milhões de pessoas em um ano (ver fig. 03) e 712 milhões de visitas na web *site*. Enquanto neste mesmo período foram impressos 197 milhões de cópias em 29 línguas e 61 edições.

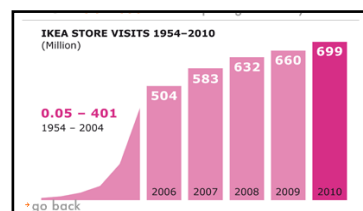
(Fig. 01)



(Fig. 02)



(Fig. 03)



(Fonts: IKEA Facts & Figures 2010)

⁴ Dados em <http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html>> acesso em 25 abr. 2011

⁵ Ibidem 4

⁶ Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2009

⁷ Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2010

⁸ Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2010

Nos recursos humanos em 2010 o grupo Ikea era composto de 127.000 colaboradores, sendo que 96.500 são relativo as lojas e varejo, 15.500 da Swedwood, 500 da Swedspan e 14.500 distribuídos entre setor de compras, distribuição, armazéns, desenvolvimentos e demais setores. Geograficamente os colaboradores estão divididos 103.500 na Europa, 15.500 na América do Norte e 8.000 na Ásia e Austrália.⁹

A rede de fornecedores que era de 1.220 fornecedores em 55 países no ano de 2009 caiu para 1.074 fornecedores em 55 países no ano de 2010. Em relação ao fornecimento 62% são provenientes da Europa, 34% da Ásia e 4% da América do Norte. Os principais países fornecedores da Ikea no ano de 2009 foram China (20%), Polônia (18%), Itália (8%), Alemanha (6%) e Suécia (5%).¹⁰

4.3. O Modelo de Negócio Ikea

4.3.1. **Estrutura organizacional:** Pouco se sabe da estrutura organizacional e societária da Ikea, segundo Kamprad (2010) no capítulo “Assim se criou a empresa inacessível” a organização do ponto de vista jurídico é tão intrincada nos seus pormenores que, na verdade, nenhuma pessoa alheia a ela a deveria poder compreendê-la.

Em 1982 Kamprad transfere a propriedade da Ikea a uma fundação, a *Stichting Ingka Foundation*, de propriedade da família Kamprad. Em 1993 essa fundação adquire a Habitat, histórica concorrente da Ikea, atualmente com mais de 100 lojas espalhadas a nível mundial. Atualmente a fundação possui também 100% da Ikano¹¹ um *holding* independente.

A Fundação é proprietária da *Ingka Holding B.V.*, a empresa mãe de todas as empresas do grupo Ikea: dos grupos industriais Swedwood e Swedspan, as lojas presentes em diversos países.¹²

IKEA Services B.V e *IKEA Services A.B.*, com nove unidades nos Países Baixos e na Suécia, dão suporte às atividades de todas as empresas do grupo e se ocupam em desenvolver os instrumentos de *merchandising*.

⁹ Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2010

⁹ Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2009

¹⁰ Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2010

¹¹ Atualmente a Ikano pertence aos filhos de Ingvar Kamprad, Peter, Jonas e Mathias Kamprad. Ver Capítulo IKANO, o mundo particular dos rapazes em KAMPRAD; TOREKULL (2010)

¹² Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2010

Inter Ikea Systems B.V. Segundo Kamprad (2010) é proprietária do conceito e da marca IKEA, mantendo contratos de *franchising* com todas as lojas espalhadas pelo mundo, das quais a maior parte pertence ao grupo Ikea. A *Inter Ikea Systems B.V.* recebe *royalties* de 3% sobre o faturamento de todas as lojas do grupo e não faz parte da *Stichting INGKA Foundation*, ela é de propriedade da *Inter Ikea Holding SA* localizada em Luxemburgo, esta por sua vez é controlada pela *Inter Ikea Holding* sediada nas Antilhas holandesas, ambas as empresas localizadas em paraísos fiscais.

Ikea of Sweden (IOS) se ocupa da política da gama de produtos Ikea, e é responsável pelo desenvolvimento de produtos, pelo seu design e sua comunicação.

A Ikea até nos dias de hoje não tem as suas ações quotizadas na bolsa de valores, por uma convicção do fundador de que a quotização na bolsa conduziria em longo prazo a mais prejuízos que benefícios para a Ikea, conforme Kamprad (2010) ele afirmava que isso tornava lento o processo de tomada de decisões o qual havia permitido o crescimento exponencial o grupo.

4.3.2. O grupo Swedwood – Fornecimento de Móveis

A Swedwood pertence ao Grupo IKEA e é atualmente o seu maior fornecedor.¹³ Conta com 41 unidades de produção em nove países e com mais de 15.500 colaboradores. Criado em 1991, o grupo Swedwood é um grupo industrial integrado ao grupo IKEA. O *core business* do grupo é descrito no site da internet como “fazer o melhor de cada oportunidade para conseguir obter vantagens na produção de mobiliário e na sua distribuição ao consumidor final” sendo que a sua visão é “excelência na transformação de madeira em mobiliário”. Segundo Correia (2009), seu objetivo de negócio são “estabelecer, executar e desenvolver as fábricas de móveis, onde a Swedwood pode criar e manter uma vantagem competitiva para a Ikea”¹⁴. Toda a cadeia de valor desde a gestão das florestas, madeiras, produção de móveis e distribuição é controlada pela Swedwood. Sua principal tarefa é assegurar a capacidade produtiva para o fornecimento de móveis de madeira para a IKEA. Este grupo é responsável desde a gestão de florestas em longo prazo, serrarias, produção de móveis localizada estrategicamente próxima a mercados ou a provisões de matérias-primas. Outra responsabilidade da Swedwood é servir de modelo para outros fornecedores IKEA

¹³ Disponível em <http://www.swedwood.com> acesso em 25 abr.2011

¹⁴ Percebe-se a coerência entre as missões e visão de negócio de todas as unidades dentro do grupo Ikea. Todas elas visam atender a missão do grupo de “criar um dia-a-dia melhor para a maioria das pessoas”.

como, desempenho, gestão de recursos e sustentabilidade. Ao mesmo tempo mantendo a competitividade e evolução dentro do setor em específico. (CORREIA; BRITO. 2009)

Atualmente o grupo possui 49 plantas industriais espalhadas por 11 países, a maior parte localizada na Europa Oriental (cerca de 70%). A Polônia figura como o principal país fornecedor. A empresa também investe em florestas plantadas para fornecer matéria-prima para as plantas fabris processadoras de madeira. Embora o grupo produza madeira e móveis, parte considerável do fornecimento das lojas (fontes oficiais citam 50%) é adquirida de 1074 fornecedores de 55 diferentes países, sendo os maiores fornecedores China (21%), Polônia (17%), Itália (8%), Suécia (6%) e Alemanha (6%). Desta forma a empresa mantém elevada competitividade entre os produtores, sejam fornecedores ou empresas do grupo, e o varejo adquire os produtos pelo menor custo produtivo. (FY 2010 disponível em <<http://www.ikea.com/>> acesso em 25 mar 2011)

A organização de negócio Swedwood¹⁵ está estruturada de acordo com o conceito de produção, este é dividido em três setores de negócio:

- “Setor *BOF: Board on Frame*”: especializada em painéis engrossados por um sistema alveolar internamente, proporcionando leveza e redução no consumo de matéria-prima. Alguns móveis como: LACK, BESTÅ, e MALM são produzidas nesta unidade.
- Setor *Flat Line*: especializada em trabalhar revestimentos para painéis de madeira reconstituída sejam eles melamina, laminados, laqueados.
- Setor *Solid Wood*: Unidade que trabalha com a madeira maciça, desde as florestas até o móvel montado.

4.3.3. **O grupo Swedspan¹⁶ - Fornecimento de matéria-prima:** Formada a partir do desmembramento de alguns setores da Swedwood, a Swedspan tem como escopo prover seus

¹⁵ Disponível em <[HTTP//www.swedwood.com/](http://www.swedwood.com/)>>acesso em 25 abr. 2011

clientes com painéis de madeira reconstituída (aglomerado, MDF, HDF). A companhia fornece, além disso, serviços de gestão e engenharia ao setor industrial do grupo IKEA, como auxílio no desenvolvimento de produtos, suporte ao cliente e implementação de processos industriais nas plantas do grupo. A Swedspan foi fundada em março de 2008, a decisão de criar um setor interno ao grupo IKEA de fornecimento de painéis de madeira reconstituída foi baseado na expectativa do grupo de que a demanda desse tipo de matéria-prima continuará crescendo em médio e longo prazo. Para isso a Swedspan desde 2008 vem adquirindo algumas fábricas estrategicamente localizadas e implementou algumas novas. O foco de produto da Swedspan é na tecnologia de painéis de baixo peso e densidade e baixo consumo de matéria-prima com alta performance. Com unidades produtivas na Suécia, Lituânia, Eslováquia, França e Polônia atualmente a produção da Swedspan é de 1,6 milhões de m³ de painéis de partícula de madeira, 14 milhões de m² de painéis revestidos de papel decorativo e 6 milhões de painéis revestidos com melamina. No ano de 2011 vai começar a funcionar a unidade produtiva da Polônia que será responsável pela produção de UTHDF (*ultra-thin* HDF).

Com um foco na eficiência de custo a Swedspan se esforça para contribuir com a ambição da IKEA em prover mobiliário com bom design e funcionalidade a preços tão baixos que a maioria das pessoas poderá comprar. (disponível em <<http://www.swedspan.com/>>> acesso em 02 abr. 2011)

4.4. A Filosofia na base do conceito Ikea

O desenvolvimento do conceito Ikea reflete a personalidade e os valores de seu fundador e ligadas a sua origem de Småland. A missão da Ikea é “criar um dia-a-dia melhor para a maioria das pessoas” e o conceito do negócio “oferecer uma ampla gama de produtos para o lar, funcionais e com design, a preços tão baixos que a maioria das pessoas poderá comprá-lo.” reforça e constrói essa missão.¹⁷

Em 1976, Ingvar Kamprad escreve um breve documento sobre o modo de ser da Ikea, seus valores, para que todos os colaboradores tomassem consciência da filosofia que devia

¹⁶ Por se tratar de uma empresa recente do grupo, todos os dados foram coletados em em <[HTTP://www.swedspan.com/](http://www.swedspan.com/)>>acesso em 02 abr. 2011

¹⁷ Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2010

continuar viva no corpo social da empresa. Os principais valores documentados na obra “The testament of a furniture dealer”¹⁸ (O testamento de um comerciante de móveis) são:

1. A gama de produto, nossa identidade – qual gama, abrangência (residencial), perfil (típico sueco – design escandinavo), função e qualidade técnica, foco em preço e diretrizes.
2. O espírito Ikea, uma realidade forte e viva – entusiasmo, consciência de custo, simplicidade, humildade, senso de responsabilidade e valor pelo trabalho.
3. O lucro nos dá recursos - a obstinação em otimizar custos para alcançar bons resultados. “Lucro é uma palavra maravilhosa!”
4. Alcançando bons resultados com poucos meios - “Soluções caras para qualquer tipo de problema geralmente é trabalho de mediocridade”. Espírito de Småland. “Desperdiçar recursos é um pecado mortal na Ikea”
5. Simplicidade é uma virtude – a burocracia complica e paralisa
6. Fazer de um modo diferente – Ikea Way
7. Concentração – importante para o nosso sucesso – focar nossos recursos, nos concentrar no nosso perfil.
8. Tomar responsabilidade, um privilégio – Contra o medo de cometer erros, esses medos são a raiz da burocracia.
9. Muitas coisas ainda permanecem por serem feitas: Um futuro glorioso – tempo é o mais importante dos seus recursos. “Dez minutos, não são apenas a sexta parte das suas horas pagas. “Dez minutos são uma parte de você mesmo”.

4.5. Identidade Organizacional

A identidade da IKEA é marcada de valores da simplicidade, da humildade, da parcimônia e da inovação, valores esses que estão implícitos e explícitos no “testamento” elencado acima. O seu fundador Ingvar Kamprad contribuiu e contribui até hoje muito na sua difusão; de fato, por ter cessado a sua atividade de administrador central em 1986, continua a estar presente seja no interno da organização, na qualidade de Consultente Sênior, que no externo, como cliente crítico que controla a qualidade dos produtos e dá sugestões. (KAMPRAAD; TOREKULL, 2010)

¹⁸ Inter Ikea Systems B.V. , 2007

A cultura da Ikea é baseada em valores que tem suas raízes na cultura sueca em especial a de Småland. Valores como informalidade, consciência de custos, humildade e praticidade e responsabilidade. Esses valores essenciais da companhia são intensamente discutidos e repassados em treinamentos e na comunicação, para que todos tenham a exata dimensão da cultura da Ikea.

A cultura está presente em cada aspecto da organização, e todas as empresas que constituem o grupo está direcionada para o mesmo foco:

Oferecer uma gama ampla de produtos para o lar, funcionais e com design, a preços tão baixos que a maioria das pessoas poderá comprá-los. (Missão Ikea)¹⁹

Dentro do grupo, todas as unidades seguem os mesmos valores, exemplo disso, a Swedwood, braço industrial da Ikea, que tem como visão de estabelecer, operar e desenvolver fábricas de mobiliário com as quais possa criar e manter uma vantagem competitiva para a Ikea segue os seguintes princípios fundamentais: simplicidade com pouca burocracia e pouca formalidade, pessoas, baixo custo e empreendedorismo.

A Swedspan visa assegurar suprimentos de matéria-prima em longo prazo para os móveis de chapa de madeira reconstituída da Ikea a preços competitivos.

Segundo Arrigo (2005),

“A identidade corporativa Ikea é claramente definida não apenas porque a Ikea tem lojas idênticas em todo o mundo, mas também porque são desenvolvidas algumas atividades com o fim de reforçar a cultura Ikea. Por exemplo, toda a alta gerencia se encontram, por uma semana a cada ano, em Älmhult, onde começou a história da Ikea, instalados em um hotel de propriedade do grupo totalmente mobiliado com produtos da empresa. Durante essa semana participam de seminários que tem por objetivo a cultura sueca, a história da empresa, os valores da sociedade sueca; no final do dia recebem um documento, uma espécie de símbolo Ikea com a descrição embaixador da Ikea” e uma vez retornando nos seus países e aos seus dependentes devem transmitir e difundir a cultura Ikea.

Ainda segundo essa autora, para incrementar a competência e o grau de envolvimento aos seus valores, cada dependente no momento da contratação “lê e aceita” o “*A Furniture Dealer's Testament*”. Além do mais, no interno das lojas se minimizam hierarquias e durante

¹⁹ Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2010

uma semana por ano, os gerentes Ikea trabalham nas lojas como funcionários das mais diversas funções. (ARRIGO, 2005. p.11)

Cabe ressaltar aqui o conceito de identidade trazido por Meneghetti (2001) “é a forma que especifica em si o objeto ou indivíduo e o distingue de qualquer outro”. A partir desse conceito pode-se compreender a identidade organizacional que é a que distingue o *core business* de uma empresa. Conhecendo a própria identidade, é possível comunicá-la a todo o corpo organizacional, fazendo com que se crie uma unidade de ação entre todos os que compõem a empresa. Ao saber-se quem se é, sabe-se aonde ir e o que fazer. Eis a importância de ter consciência da própria identidade.

É essa identidade que, segundo Kamprad (2010), explica o modo de a Ikea vender os seus produtos, bem como toda a sua forma de pensar. Este conceito “sagrado” redigido e documentado através de “O testamento de um comerciante de móveis” onde figuram os pontos e definições relativas ao conceito, que o fundador foi delineando ao longo do tempo e invocando no âmbito interno com uma frequência crescente. Em 1972, falou sobre esse tema publicamente em um congresso realizado em Estocolmo, onde sintetizou o que achava ter aprendido até aquela altura e o que, segundo ele, constituía a base do êxito da empresa.

A pesquisa demonstra que a identidade da Ikea pode ser representada pela figura abaixo:



Todos esses valores se verificam em todas as ações da empresa, do design de produto, comunicação até o *layout* e relacionamento com clientes. Em síntese como veremos a seguir, esses valores são o modo de ser da empresa, a sua identidade.

4.6. Fatores estratégicos para o sucesso do modelo de negócio IKEA

1. Venda e auto-serviço

A Ikea, para manter os preços baixos, precisa vender móveis e outros produtos sem vendedores. A ideia principal é a de que os clientes contribuam com os preços baixos da Ikea escolhendo e pegando sozinhos os produtos nas seções, levando-os para casa e montando seguindo as instruções que os acompanham. *Banners* no interior da loja reforçam e comunicam essa intenção com os dizeres “leve você mesmo os móveis para casa: é mais simples”. Evidencia-se nesta comunicação com o cliente a identidade da empresa – simplicidade. (ver fig. 04)



Figura 4: *Banners* no interior da loja de Brescia – Roncadelle.

2. Serviços

A Ikea promove o auto-serviço, porém, a IKEA não deixa de prestar o serviço de entrega e montagem ao cliente, caso opte. Para tanto, a empresa informa em todos os seus produtos a diferença de preço caso retire da loja e caso deseje que o serviço seja prestado pela empresa, de modo que o cliente tenha a consciência do quanto está pagando e o quanto deixa de pagar caso opte pelo auto-serviço. Exemplo disso é caso os móveis não caibam no carro, A IKEA aluga uma pequena *Van* a um preço de 9,90 euros a hora (ver fig. 05). Mas os serviços mais

explorados pela IKEA são no sentido de dar conforto e manter o cliente entretido dentro da loja, como parque de recreação na entrada da loja, restaurantes, cafés e mercado de produtos suecos estão entre os mais difundidos. Estes atrativos bem como o *layout* de suas lojas fazem com que em média cada pessoa que visite a IKEA permaneça em média de 2hs a 02h30min, um período de tempo superior as lojas concorrentes.



Figura 05 Serviço de aluguel de Van na loja Ikea de Brescia Roncadelle

3. Organização e *Layout* das lojas

Os pontos de venda, as lojas, têm uma força central no resultado da empresa e é nas lojas, de fato, que vem implementada a estratégia comercial e de marketing. Além da normal função de distribuição física dos produtos, a loja realiza uma função comunicativa e informativa através da apresentação da gama de produtos no interno dos espaços completamente ambientados. Para tanto, a gestão atenta dos espaços, do *layout* interno e externo das lojas e de seus critérios expositivos tornam-se elementos chaves documentados e rigorosamente controlados ao redor do mundo pela *Inter Ikea System B.V.* Do externo, as lojas Ikea se apresentam de modo simples, na forma de gigantescos prédios de cor azul, que fazem fundo a uma grande logotipia amarela, reforçando os elementos identificativos da Ikea. O azul e o amarelo reforçam a origem sueca da empresa, reproduzindo as cores da bandeira nacional. A total ausência de vitrines é compensada por uma ampla porta de acesso que convida ao ingresso pelo amplo estacionamento. (Inter Ikea Systems B.V. Facts & Figures 2010).

A parte interna da loja é disposta através de um caminho projetado e distribuído em dois andares. (ver fig. 06) A entrada conduz os clientes ao primeiro piso, neste nível se encontra a

exposição dos móveis ambientados e decorados e o restaurante, descendo para o andar inferior, atravessa-se um bazar com complementos e utensílios, após chega-se ao depósito *self-service* (fig. 06) onde há porta-*pallets* numerados onde é possível localizar e retirar os produtos que o cliente anotou durante o itinerário, utilizando a folha e lápis colocados à disposição dos clientes na entrada do primeiro andar, após o depósito se chega ao caixa. Após pagar pelas mercadorias no caixa localiza-se um armazém com produtos originários da Suécia e Escandinávia e um café.



Figura 06 Planta e *layout* com percursos da loja Ikea de Brescia Roncadelle

A localização das lojas é minuciosamente estudada, sendo em sua maioria afastada dos centros, próximas a redes viárias bem movimentadas. Sendo assim paga-se um valor relativamente menor que mais próximo das áreas densamente povoadas. As lojas variam em geral no tamanho de 15.000 a 40.000 m². A primeira coisa que encontra é uma área de entretenimento para crianças, patrocinada pela empresa, onde os pais podem deixar tranquilamente as crianças se divertindo enquanto fazem as compras. O *layout* guia os clientes através de um caminho predeterminado que passa por diversos setores da casa onde há alguns modelos de casas realistas montadas em escala real (ver fig. 07). Esses modelos de casa sugerem espaços jovens e descontraídos e bem distribuídos no pouco espaço que simulam, dão a ideia de uma vida agradável em circunstâncias modestas.



Figura 07

A exposição em geral é minuciosamente estudada por arquitetos e decoradores, sob um rigoroso controle da *IoS (Ikea of Sweden)* e pelo gerente da loja. Esses profissionais internos têm o objetivo de tornar agradável a visita do cliente, através da criação de ambientes confortáveis, joviais e acolhedores. Os gerentes das lojas fazem a mediação entre os aspectos criativos desses profissionais às exigências econômicas dos pontos de vendas e as diretrizes gerais exigidas pela *IoS* e ditados pelo Conceito Ikea supervisionado pela *Inter Ikea System B.V.*

4. Comunicação da loja

Se é amplamente difuso na organização, a importância do próprio ponto de venda como principal meio de comunicação. Outros elementos importantes observados nas visitas foram os cartazes (*banners*) e a sinalização. As etiquetas muito claras e didáticas permitem individualizar os produtos focando a atenção ao preço. Cada produto é acompanhado do nome, das características técnicas e de um código que permite uma rápida localização nos porta-*pallets* do depósito *self-service*. A sinalização por sua vez guia o cliente segundo um percurso principal estabelecido e projetado de modo que se passe em todos os departamentos. Porém são também sinalizados atalhos que permitem que o cliente se dirija rapidamente a uma sessão paralela a sessão onde se encontra, esses atalhos são menos visíveis e menos sinalizados, pois conduzem o cliente mais rápido ao caixa de pagamento, reduzindo assim o tempo de permanência na área de exposição. Em média nas lojas Ikea são de 3 horas (ARRIGO, 2005).

5. O *Design* dos Produtos

Grande parte dos produtos é projetada por designers internos em Älmhult na sede da *Ikea of Sweden*, onde iniciou a história da Ikea, estes produtos são valorizados desde sua projeção em base a critérios severos como: disponibilidade de matéria-prima, possibilidade de produção, espaço nos depósitos, transporte, da sua desmontabilidade, da embalagem em caixas planas, do impacto ambiental e da qualidade; portanto o design de produtos e sua projeção são voltados para pesquisa de materiais alternativos, que sejam mais baratos e com uma qualidade superior. Mesmo com esse estigma, os produtos da Ikea transmitem uma cultura de vida do mundo moderno, formas limpas, madeiras claras e texturas naturais remetem ao *design* escandinavo, nas palavras de Kamprad:

“O ponto forte das nossas coleções será sempre a nossa gama - base, aquilo que é “típico da IKEA”. A nossa gama - base deve ter um perfil próprio. Deve representar as nossas ideias, ser simples e transparentes como nós. Deve ser duradoura e será fácil conviver com ela. Será a expressão de um modo de viver mais simples, mais natural e mais livre expressará forma, cor e alegria, e terá caráter juvenil, um componente do espírito jovem de todas as idades.

A gama - base na Escandinávia deve-se entender como típica IKEA; fora da Escandinávia, como tipicamente sueca.”(KAMPRAD Ingvar e TOREKULL Bertil, 2010, p.373-374)

A estratégia da Ikea se baseia muito em fortes investimentos em *design*. A partir dos anos 50 o *design* escandinavo se afirmou por suas cores naturais e extrema simplicidade e praticidade. A Ikea reproduz essa cultura utilizando as cores naturais da madeira, normalmente em tons mais claros, e seguindo uma linha modernista com linhas claras e simples com ampla preocupação como conforto. Outra questão muito importante no *design* dos produtos é a facilidade de montagem. Essa forte integração entre *design* e vendas resulta em diminuição nos custos de embalagem, transporte e montagem dos produtos, esse dois últimos são transferidos ao cliente.

O resultado de toda essa dedicação é uma linha de móveis e utensílios que faz grande uso de materiais naturais, propostos em diversas tipologias de estilo, todos eles coerentes com os clientes de referência. Além disso, os projetos de produto são apoiados por uma sólida parceria com fornecedores comprometidos tanto para o desenvolvimento de produto como para o melhoramento dos já existentes. Exemplo disso é que a equipe responsável para cada

produto consiste em projetistas, desenvolvedores de produto e compradores que discutem projeto e materiais. Os compradores, por exemplo, usam seus contatos com fornecedores do mundo inteiro por meio do *Ikea Trading Services Offices* com escritórios em todo o mundo. Quando um designer é incumbido de criar um novo produto, dentro da tipologia deste produto a IKEA já estabelece a sua etiqueta de preços, dentro dessa situação eles devem considerar materiais, cores (dependendo alguns pigmentos são mais caros que outros) e devem trabalhar diretamente com os fornecedores, considerando os processos produtivos, o uso eficiente da matéria-prima para reduzir desperdícios, possibilidades tecnológicas, estudar a embalagem para ser plana e estudar para que o produto seja fácil de ser montado, garantindo o conceito da automontagem. Segundo Kamprad (2007, p.13)

“Qualquer desenhador de móveis pode dar forma a um escritório que pode custar 5000 coroas. Mas criar um bom escritório funcional que deva custar 100 coroas, isto apenas podem fazer os melhores. As soluções caras para todo o tipo de problemas levam a assinatura de pessoas mediocres.”

Uma parte da gama é composta por produtos clássicos da Ikea, porém a renovação de produtos é uma busca constante da *Ikea of Sweden*. Esta renovação da linha é de cerca de 20 – 25% ao ano.

6. Escolha do Fabricante

Embora a IKEA produza móveis e matérias-primas, uma grande parte do fornecimento para as lojas são provenientes de terceiros, segundo fontes, em 2010 a IKEA fechou o ano com 1074 fornecedores em 55 países dentre os quais China e Polônia ocupam o primeiro e segundo lugar respectivamente. O Grupo IKEA possui cerca de 45 escritórios de compra em 31 países. (Inter IKEA Systems B.V. Facts & Figures 2010)

Para garantir a qualidade dos produtos e processos produtivos, a Ikea estabeleceu um código de condutas chamado IWAY (Caminho IKEA) que controla desde aspectos

qualitativos como aspectos relacionados às questões ambientais e sociais. Praticamente todos os fornecedores devem ser certificados dentro dos padrões estabelecidos pelo IWAY.²⁰

Ao mesclar fornecimento de terceiros com a produção própria, a Ikea tem como objetivo de estimular a competição entre as empresas fornecedoras para que, com isso, a Ikea tenha o menor custo possível, dentro das diretrizes de qualidade, segurança e sustentabilidade que são condições estabelecidas para o fornecimento descritas no IWAY. Desta forma de atuação a IKEA mantém internalizada uma capacitação dentro da área produtiva, que possibilita que ela possa estabelecer uma ampla gestão dos fornecedores, com um maior conhecimento nas possibilidades de atuação, e um contínuo processo de aprendizado favorecendo processos inovativos na cadeia produtiva, ampliando suas competências competitivas nessa área.

7. Distribuição

A distribuição e a logística são elementos vitais da Ikea e de fundamental importância para sua meta de preços baixos. A Ikea empenha todos seus esforços para entregar o número certo de mercadorias nas lojas certas na hora certa. Eles calculam a demanda de mercadorias e asseguram que as entregas sejam eficientes. Muitos dos produtos da Ikea são volumosos, por exemplo, mesas e cadeiras. A Ikea foi a criadora do conceito compacto “*Flat Pack*”, a embalagem compacta também é uma forma excelente de diminuir os custos de frete mediante a maximização do espaço interno dos contêineres, caminhões. A empresa estimou que o volume transportado fosse seis vezes maior se os itens fossem despachados montados. Segundo o próprio Ingvar Kamprad: "Não há nada mais estúpido que transportar ar." Na medida em que a Ikea passa a comprar cada vez mais dos países asiáticos do que da Europa, o tempo e o custo de despacho tornam-se uma preocupação ainda mais crítica. Exemplo disso é a China que já alcançou a Polônia na lista da Ikea de países fornecedores. A empresa respondeu criando uma rede global de centros de distribuição, muitos deles próximos a portos comerciais e ferrovias importantes. Existem 31 centros de distribuição da Ikea ao redor do mundo — que manejam cerca de 70% de toda a linha de produtos da Ikea — e outros quatro em construção, cada um deles composto de gigantescos depósitos totalmente robotizados

²⁰ Todas as condições estabelecidas pelo IWAY podem ser acessadas através do site <<http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/pdf/SCGlobal_IWAYSTDVers4.pdf>>

(Lewis, 2005). Os outros 30% são despachados diretamente do fornecedor para a loja. Porém, em certos casos, os componentes de alguns produtos são reunidos pela primeira vez na própria loja. Por exemplo, no caso da cadeira *Poang*, as almofadas vêm da Romênia e algumas estruturas da China. As duas peças só são reunidas quando a cliente pega cada uma delas na prateleira.²¹ (cfig. 09)



Figura 09 Embalagens nos depósitos da loja de Brescia demonstrando a proveniência dos produtos

8. Restaurante - IKEA FOOD

Para maior comodidade dos clientes, a IKEA possui restaurantes, cafés e mercado com alimentos típicos da Escandinávia em específico Suecos. Nos restaurantes servem-se alimentos típicos locais, porém dão-se ênfase na culinária sueca como as almôndegas suecas com mirtilos. Quanto aos preços seguem os mesmos princípios dos móveis, por exemplo, o prato com almôndegas suecas e batatas com geléia de mirtilo mais bebida servidas no copo a vontade sai por cerca de 3,99 euros, além disso, há pratos específicos para crianças por 1,5 euros. (IKEA Itália Retail Srl.- Carugate (MI) - Catalogo IKEA 2011). O conceito do restaurante usa a mesma lógica do auto-serviço usada nas vendas.

A estratégia comercial da Ikea foi a de tornar a permanência dos clientes mais agradável, o cliente poderia percorrer a loja tranquilamente e almoçar ou fazer um lanche enquanto decide o que comprar. O cardápio oferecido respeita a cultura local e reforça a imagem escandinava do negócio, reforçando a marca e a imagem da Ikea, oferece pratos de origem local e de origem sueca, a grande parte orientada a produtos de agricultura biológica. (ver figura 10). Além do restaurante a rede IKEA Food conta com Cafés e Bistrôs, um

²¹ Dados coletados em visita ao depósito da loja de Brescia Roncadelle

mercado com produtos de origem sueca no final do roteiro após os caixas juntamente com tendas de cachorro-quente a preços acessíveis.

Somente no ano de 2010 a rede *IKEA FOOD Service* faturou cerca de 1,1 Bilhões de euros.²²



Figura 10 – Restaurante Ikea *Food* da loja de Brescia e o *baner* informando os preços promocionais e a proveniência biológica.

9. Catálogo

O catálogo Ikea tem sido uma parte vital do sistema de varejo da Ikea desde sua primeira edição em 1951. Atualmente ultrapassa os 198 milhões de exemplares impressos em 29 línguas, 61 edições e distribuído em 38 países. O catálogo é a ferramenta de marketing mais representativa e o maior percentual do investimento em comunicação. Apesar de sua amplitude, mostra apenas uma parte da gama que as lojas oferecem, e os preços de cada produto. O catálogo assegura os preços pelo período do ano da publicação. A cada ano, o catálogo IKEA é distribuído e enviado gratuitamente para os clientes. Com isso a estratégia da IKEA é levar a loja à casa do cliente, servindo como um permanente convite as lojas. Além disso, oferece constantemente inspiração e serve como uma inestimável fonte de informação

²² Cfr. Inter IKEA Systems B.V. Facts & Figures 2010 p.25

ao cliente por todo ano. Também contém detalhes de como chegar a loja Ikea mais próxima e seus respectivos horário de abertura.²³

10. Site

No ano de 2010 o site da IKEA recebeu 712 milhões de visitas.²⁴ O *site* oferece informações detalhadas sobre todos os produtos, sobre a organização, bem como serviços de consultoria de decoração, programas de fidelização, *softwares* que permitem simular e ambientar um espaço utilizando os móveis e produtos IKEA. Além disso, o *site* é uma das principais ferramentas de recrutamento de pessoal.

11. Publicidade Comunicação

Sempre focada no produto a comunicação da IKEA é direcionada a dar resposta a exigência de todos. A comunicação IKEA é direta, irônica e despretensiosa. Prevê um *MIX* articulado e flexível. Os meios principais são TV, jornais, rádio, cinema, *internet*.

5. Considerações Finais

A estratégia da Ikea a nível mundial foi amplamente orientada a diferenciação, do seu modo de fazer diferente as coisas²⁵, inovando o seu modelo de negócio em relação a concorrência.

Em contrapartida, analisando o modelo de Porter da cadeia de valor, pode-se afirmar que a empresa também buscou através de uma consistente operação de racionalização interna, uma liderança em custos. E é por essa busca de uma liderança de custos que a IKEA negocia condições mais convenientes com um número elevado de fornecedores. Como vimos, uma boa parte destes se localiza nos países do Leste Europeu e na Ásia, onde os custos de matéria-prima, de mão-de-obra, de aluguel, de depósitos são mais baixos que em outros lugares.

²³ Cfr. Inter IKEA Systems B.V. Facts & Figures 2010 p.26

²⁴ Cfr. Inter IKEA Systems B.V. Facts & Figures 2010 p.26

²⁵ Cfr. "The testament of a furniture dealer" cap.6 - Doing it a different way. p.16

A Ikea procura sempre adquirir matéria-prima a preços menores escolhendo as empresas fornecedoras com o menor custo. A política de preços baixos da Ikea se afirma pela economia de escala (grandes volumes reduzem o custo unitário de produção e transporte). Além disso, uma grande fonte de redução de custos é constituída da participação ativa por parte dos seus clientes, considerados verdadeiros parceiros, onde a maior parte dos produtos é embalada em confecções planas e cabe ao cliente pegá-la no depósito, levá-la ao caixa, transportá-la para sua casa e por fim montá-la. Reduz-se nessa operação o custo do depósito, do transporte e do montador.

Liderança para a Ikea se constrói através de seus valores essenciais, segundo Pernille Lopez (gerente global de recursos humanos)

*“Leadership is always based on our core Ikea values. And as leaders we develop business and peoples together”*²⁶ “Liderança é sempre baseada nos valores essenciais da Ikea. E como líderes nós desenvolvemos business e pessoas juntos.”

A origem da Ikea revela um líder inovador e capaz de um raciocínio simples e de imediata realização, Ingvar Kamprad, o fundador e líder da Ikea, destinado a ligar para sempre seu nome a sua criação **IKEA – Ingvar Kamprad**. Segundo Meneghetti (2003), “o mercado é personalidade: se compra e vende personalidade, identidade.” “O sucesso carrega o nome e sobrenome de quem o criou.” A solução de móveis e decoração para casa, feitos para “criar um dia-a-dia melhor para a maioria das pessoas.”²⁷ Nesta afirmação elucida-se que a personalidade de Ingvar Kamprad é a matriz de todos os valores²⁸ que são o modo de pensar, sentir e agir que produzem a identidade e evolução da IKEA, refletindo a sua inteligência e sua busca incessante de um lar acessível para a maioria. “Enquanto houver pessoas morando em casas, será necessária uma IKEA”²⁹ Verifica-se uma convergência entre a identidade da empresa e o modo em que ela é historicizada, isto é, como vimos no decorrer desse trabalho, na sua produção, no seu design, na sua distribuição, nas suas compras, na sua comunicação, etc. Em outras palavras, “a IKEA é o que faz e faz o que é”, esta coerência é visível nas

²⁶ Disponível em <http://images.businessweek.com/ss/10/02/0216_best_places_for_leadership/15.htm>

²⁷ A missão da Ikea é base de toda a cultura empresarial. Ver. “The testament of a furniture dealer” - To create a better everyday life for the many people. p.6

²⁸ “O valor, em sentido descritivo, pode ser definido como uma atitude, uma operação, um comportamento, um modo de fazer que produz identidade e evolução do sujeito.” (MENEGETTI, 2008)

²⁹ Inter IKEA System B.V. KAMPRAD, Ingvar “The testament of a furniture dealer”, 1976

palavras de Kamprad “- A realização das pessoas integrais consiste em ser fiel a si mesmo, em crer naquilo que se faz, e , se crê naquilo que se faz, é mais fácil também ter sucesso”.³⁰

A contribuição dessa pesquisa reside ao identificar e descrever a identidade da empresa, residindo nesta o diferencial da empresa. Conforme Meneghetti (2003) aponta, a identidade da empresa está diretamente relacionada à identidade do líder, portanto a Ikea constrói e evolui suas competências em base à capacidade subjetiva de seu líder. E cada vantagem competitiva analisada, percebeu-se uma relação direta com a visão e os valores do líder, Ingvar Kamprad. Portanto o modelo de negócio Ikea é direcionado pela identidade do líder, que ao fazer a empresa, formaliza o próprio *core business*. As diretrizes organizacionais são síncronas com a identidade, com o *core business* do grupo.

O modelo de negócio da Ikea pode ser reproduzido, mas não sua identidade, pois esta é única e não pode ser copiada. É justamente essa identidade que explica o modo de fazer esse modelo de negócio e que o difere de outras empresas do mesmo ramo. É justamente nessa identidade, intimamente ligada a capacidade subjetiva de seu líder, que resulta no modo de como a Ikea constrói e evolui as suas competências. Em cada vantagem competitiva que foi analisada está a mão do líder que dá a diretriz, o caminho, as estratégias que sempre convergem, são síncronas com a identidade, com o core business do grupo.



³⁰ ⁷ Entrevista ao jornalista Nanni Delbecchi autor do livro “Il Signor IKEA” realizada em 03 mai. 2008 Disponível em http://www.radio.rai.it/radio1/fantasticamente/view.cfm?Q_EV_ID=250168&Q_PROG_ID=132 Acesso em 11/06/2011

6. Referências

- ARRIGO, Elisa. **Responsabilità aziendale e ipercompetizione**. Il caso IKEA, Milão, Università degli studi Milano Bicocca, 2005
- BALBINI, Laura. **Um revolucionário dos móveis**. HSM Management 50. mai-jun. 2005 Disponível em <<http://www.hsm.com.br/search/node/ikea>> Acesso em 03 de mar. 2011.
- BAILLY, Olivier; LAMBERT, Denis; CAUDRON, Jean-Marc. **IKEA** Un modelo desmontable. Madrid, Editora Popular, 2006
- CORREIA, Ricardo; BRITO Carlos. **Análise conjunta da dinâmica territorial e industrial: O caso Ikea – Swedwood**. Faculdade de Economia Universidade do Porto, 2009.
- DE LUCA, Alphonse. **La coerenza tra azione e valori guida: Il caso IKEA**. Università degli Studi di Pisa, 2006 Disponível em <<http://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=22607>> Acesso em 22 de julho de 2011.
- FERRAZ, J. C., KUPFER, D. & HAGUENAUER, L. **Made in Brazil – desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3.ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- FLEURY, A.C.C.; FLEURY M. T. L. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Revista Gestão & Produção. v.10 n.2, p.129-144, Universidade Federal de São Carlos, 2003.
- Inter IKEA System B.V., **IKEA – Social & Environmental Report 2010**, IKEA Services A.B., 2011.
- Inter IKEA System B.V., **Facts & Figures 2010**, ago. 2010. Disponível em <http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/facts_and_figures/yearly_summary.html>. Acesso em 03 mar. 2011.
- Inter IKEA System B.V., **IKEA 2011: CATALOGO IN PRESTITO**, agosto 2010
- Inter IKEA System B.V., **IKEA 2009: CATALOGO DE EMPRÉSTIMO**, agosto 2008
- IKEA – How the Swedish Retailer became a global cult brand**, Business Week online, 14 Nov. 2005. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em: 03 jun. 2011.
- KAMPRAD, Ingvar; BERTIL Torekull. **A história da IKEA**. Lisboa: A Esfera dos Livros, 2010
- KAMPRAD, Ingvar. **The testament of a furniture dealer: A little IKEA dictionary**, Inter IKEA Systems B.V., 2007
- LEWIS, E. **Great IKEA! A Brand for All the People**, London, Cyan, 2005

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. tradução Ontopsicologia Editrice. - 4.ed. - Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2008

MENEGHETTI, A. “Identidade Utilitarístico-Funcional do Business.” in. **Psicologia da organização**. São Paulo: Foil, 2003. p.117-127

MENEGHETTI, A. “A Capacidade do Líder.” in. **Psicologia da organização**. São Paulo: Foil, 2003. p.129-137.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2001

MENEZES, Estera Muskat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. - Florianópolis: 2001

MINADEO, Roberto. **Internacionalização do Varejo: O Caso IKEA**. Revista Alcance – Eletrônica. v. 15 nº 03, Univali, 2008

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência**; 2ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**; Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A Competência Essencial da Corporação**. “in Montgomery, C. Porter, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p.293-316. 1998

SERRA, F. A. R.; COSTA, L. S. V.; FERREIRA, M. P. **Estudo de caso em pesquisa de estratégia**: aspectos fundamentais de projeto de investigação. Revista ANGRAD, v. 8, n. 2, p. 169-182, abr.-jun./2007.

WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. - 3. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sites consultados:

www.ikea.com

www.ikea.it

www.ikea.pt

www.ikeafans.com

<http://franchisor.ikea.com/>

www.swedwood.com

www.swedspan.com