



# Um revolucionário dos móveis

Reportagem HSM Management apresenta o fazendeiro sueco que, ao criar a empresa IKEA, reinventou a fabricação e a venda em seu segmento

**Em 1943,** um jovem camponês de apenas 17 anos tomou uma **em uma pequena aldeia do sul da Suécia,** decisão que transformaria sua vida e a de todo um setor de atividade. Com o dinheiro que ganhou de seu pai como prêmio por ser bom aluno, Ingvar Kamprad iniciou um negócio próprio.

Chamou sua empresa de IKEA, nome que formou com suas iniciais e as de Elmtaryd e Agunnaryd, respectivamente a fazenda e a aldeia da província de Smoland, onde foi criado. A atividade era vender aos fazendeiros artigos que suprissem necessidades diversas por preços acessíveis.

A IKEA evoluiu até se estabelecer no setor de móveis e decorações e se converter em uma das empresas mais inovadoras e renomadas do mundo, menção obrigatória de analistas de negócios e da imprensa especializada.

Hoje, com 202 superlojas em todo o mundo –apenas 22 delas franqueadas– e 84 mil funcionários, a empresa sueca é considerada um ícone do *design* contemporâneo e uma representante genuína da cultura escandinava, além de constituir um caso de estudo para as escolas de administração.

No exercício que se encerrou em 31 de agosto de 2004, a empresa faturou 12,8 bilhões de euros (aproximadamente US\$ 15,5 bilhões). Para chegar a esse valor, a IKEA, guiada pelo talento de Ingvar Kamprad, revolucionou o modo de fabricar e comercializar móveis. Os produtos que vende são, na maioria, desmontáveis. Podem ser armazenados e transportados em embalagens planas e uniformes, o que diminui os custos e os preços. O objetivo é oferecer a um público de massa produtos acessíveis, sem descuidar da qualidade e da funcionalidade.

Os resultados alcançados cumprem a promessa que o jovem Kamprad personificava, com sua extraordinária visão para os negócios manifestada precocemente. Segundo reza a lenda, começou vendendo fósforos para os vizinhos quando tinha apenas 5 anos de idade.

## O homem que se fez sozinho

Seis décadas depois da fundação de sua empresa e com 79 anos, Kamprad continua sendo o admirado e incontestável líder da IKEA e uma força poderosa que atua nos bastidores do maior negócio de móveis do mundo.

Afastado do comando executivo desde 1986 e da presidência do conselho há poucos anos, continua a desempenhar um papel muito ativo na orientação da organização e se

Os concorrentes pressionaram os fornecedores para deixar de abastecer a IKEA, que também foi excluída das feiras

mantém atento até aos detalhes mais insignificantes. Por exemplo: costuma aconselhar a área comercial sobre a melhor maneira de expor e vender cada um dos produtos da linha. Seu cargo atual é de conselheiro sênior do comitê de supervisão da INGKA Holding B.V., a empresa matriz do grupo.

Kamprad tem também seu lado obscuro. Para evitar os pesados impostos que teria de pagar em seu país, vive, desde 1976, na Suíça. Além disso, na juventude aliou-se a grupos pró-nazistas. Quando esse fato veio a público, em 1994, o fundador da IKEA manifestou um profundo arrependimento pelo que definiu como o maior erro de sua vida.

Em virtude da intrincada estrutura financeira de sua empresa, a fortuna de Kamprad é um enigma. Quando parte da mídia da Suécia e dos Estados Unidos especulou que poderia tratar-se do homem mais rico do mundo, com um patrimônio superior ao de Bill Gates, a IKEA desmentiu oficialmente, assegurando que o empresário não era o único proprietário da empresa. Kamprad tem três filhos que ocupam posições hierárquicas dentro da IKEA. Supõe-se que um deles será seu sucessor.

Em muitos aspectos, Kamprad não mudou durante todo esse tempo. A cultura que adquiriu na infância continua presente nele. Sua vida é extremamente austera. Quando não usa o velho Volvo do princípio dos anos 1990, prefere o transporte público, no qual viaja de segunda classe.

Sua mania de economizar, que algumas pessoas descrevem como se encontrando no limite da avareza, não apenas marcou sua vida pessoal, como também a da sua empresa. E sua empresa já foi acusada de terceirizar operações para companhias asiáticas que exploravam mão-deobra infantil. No entanto, não vacilou em engajar a IKEA nas causas humanitárias, estimuladas pelo Unicef e pela Organização Mundial de Saúde (OMS), vinculadas à extinção do mesmo trabalho infantil e à proteção das crianças que são vítimas de conflitos armados.

Até hoje Kamprad se sente mais à vontade em jeans e tênis do que de terno e gravata. E não é muito amigo dos meios de comunicação. Conserva grande carisma e é admirado por muitos de seus funcionários, que o vêem como um dirigente “mais humano que outros”. Em cada reunião anual da empresa, Kamprad aperta as mãos de todos os colegas de trabalho que comparecem a elas.

É um homem de visão inato, que se fez por si mesmo. Costuma dizer que estar perto das pessoas comuns e sentir-se uma delas é parte de seu trabalho.

### O nascimento da empresa

Quando, a partir do presente paterno, decidiu instalar seu próprio negócio, Kamprad planejou suprir diversas necessidades dos fazendeiros, a quem vendia desde canetas e carteiras até relógios e meias de *nylon*, que entregava em domicílio com sua bicicleta. Bem cedo aprendeu que, se comprasse em grandes quantidades, poderia oferecer preços mais baixos e ainda ter lucro.

A pequena empresa começou a crescer e Kamprad decidiu expandir o negócio, por meio da venda pelo correio. Para enviar os artigos, passou a se valer da ferrovia e o transporte até a estação de trem era feito pelo caminhão de leite.

Em 1948 Kamprad incluiu alguns móveis em sua oferta regular de produtos. Por razões de custo, seus fornecedores eram os fabricantes locais. A reação dos clientes foi positiva e o empresário vislumbrou a oportunidade de se transformar em um fornecedor de móveis em grande escala. Dois anos depois veio a decisão histórica de se concentrar exclusivamente em móveis para casa e abandonar a comercialização dos demais artigos. Logo a IKEA lançava seu primeiro catálogo de móveis, distribuído de forma maciça.

O catálogo tornou-se um símbolo da empresa e seu principal canal de marketing. Estava nascendo uma empresa diferente.

### O caminho da produção própria

Por volta de 1953, a IKEA vendia exclusivamente pelo correio. Uma feroz guerra de preços com seu principal concorrente, entretanto, consumia as margens de lucro e colocava em risco a qualidade.

Era preciso, portanto, buscar uma solução que estabelecesse um diferencial da IKEA em relação ao restante do mercado. Kamprad decidiu oferecer aos clientes a oportunidade de entrar em contato direto com os produtos, em vez de olhar simplesmente uma foto de catálogo.

Para que isso se concretizasse, o empresário abriu em Älmhult, não muito longe de sua aldeia natal, o primeiro *showroom* dos produtos da IKEA. Assim os clientes poderiam conferir de perto a vantajosa relação preço/qualidade dos móveis da marca.

Foi um período-chave para a empresa. Os clientes compareciam em massa ao local e a empresa começava a ser uma ameaça para o cartel que dominava na época esse setor de atividade na Suécia.

Os concorrentes pressionaram os fornecedores para que deixassem de abastecer a IKEA, que também foi excluída das feiras mais importantes. Ainda assim, Kamprad não se deixou vencer facilmente e continuou assistindo às feiras enquanto pôde, inclusive incógnito e até escondido na parte de trás do carro.

Em 1955, o empresário tomou outra decisão de suma importância: desenhar e fabricar seus próprios móveis. Excluído das feiras, refugiou-se em seus próprios centros de exposição. Foi mais ardiloso que seus concorrentes, que, sem querer, forçaram a IKEA a sair pelo mundo em busca de condições mais convenientes.

Em 1958, a atenção de Kamprad voltou a se concentrar em Älmhult, onde a IKEA abria o primeiro estabelecimento comercial, de 6,7 mil metros quadrados, agora não apenas para expor as linhas de móveis, mas para ser um agressivo canal de vendas.

A inacreditável repercussão alcançada, com centenas de pessoas aguardando pacientemente que se abrissem as portas, após uma viagem longa e difícil através dos bosques de Smoland, superou em muito as expectativas de Kamprad e se converteu em uma característica que se repetiria em cada um de seus novos estabelecimentos.

Nesse ano, a IKEA contava com pouco mais de 100 funcionários. Em 1963 inaugurou o primeiro estabelecimento comercial fora da Suécia, em Oslo, na Noruega. Dois anos depois era aberta em Kungens Kurva, Estocolmo, a loja-símbolo da IKEA, de 45,8 mil metros quadrados e com um desenho circular inspirado no Museu Guggenheim de Nova York.

### O conceito IKEA

Alguns anos antes havia começado a se delinear o chamado “conceito IKEA”, expressão

do modelo inovador de negócios criado por Kamprad. Essa visão revolucionária se apóia nos ensinamentos que o empresário recebeu dos fazendeiros, durante sua infância e adolescência.

Na província de Smoland, a terra é pobre e o clima hostil; as pessoas trabalham duro, vivem de

### Fatos e números da IKEA

**Número de lojas:** 202 superlojas em todo o mundo, das quais 180 são próprias e 22 franqueadas.

**Número de funcionários:** 84 mil, sendo que 65 mil trabalham nas áreas de atendimento ao público, 11 mil pertencem ao grupo industrial Swedwood e os 8 mil restantes se dedicam a compras, atividades atacadistas, de fornecimento e outras tarefas.

**Faturamento** (no exercício fiscal que se encerrou em 31 de agosto de 2004): 12,8 bilhões de euros (aproximadamente US\$ 15,5 bilhões).

**Principais mercados:** Alemanha (20% das vendas), Inglaterra (12%), Estados Unidos (11%), França (9%) e Suécia (8%).

forma austera e usam sua imaginação para aproveitar ao máximo os limitados recursos com que podem contar.

A intenção de Kamprad de oferecer móveis para o lar, muito funcionais e com um bom *design*, com preços bem inferiores aos da concorrência, traduziu-se na implementação de soluções que permitiam reduzir os custos sem afetar a qualidade dos produtos. Assim nasceu o compromisso de oferecer produtos acessíveis para a maioria das pessoas, possibilitando a elas uma vida melhor.

Foi em 1955 que esse conceito começou a ser traduzido em uma fórmula de sucesso: “embalagem plana = menor custo de frete = preços mais baixos”. A idéia surgiu quando ocorreu a um funcionário desmontar as pernas de uma mesa para colocá-la em um veículo e evitar que fosse danificada durante o transporte. O novo sistema de empacotamento requeria menos espaço de armazenamento e reduzia tanto os custos do envio como os danos durante o manuseio e o transporte.

Quatro anos mais tarde foi implementado o sistema que permitia ao cliente escolher um móvel, levá-lo no carro e montá-lo em sua casa. O aperfeiçoamento total do conceito se deu em 1965, quando foi introduzida definitivamente a modalidade do auto-serviço. A decisão de deixar que as pessoas se servissem sozinhas teve muito que ver com o impressionante sucesso que acompanhou, nesse ano, a inauguração do gigantesco estabelecimento de Estocolmo.

O conceito IKEA orienta a forma com que os produtos são desenhados, elaborados, transportados, vendidos e montados, tarefas que se realizam com diferentes graus de colaboração entre o cliente e a empresa.

Em muitos casos são famílias inteiras que viajam até um dos enormes estabelecimentos da IKEA, que são relativamente poucos e estão muito afastados um do outro. Ao chegar lá, essas pessoas podem selecionar livremente, com toda a comodidade, os artigos que as interessam – não há vendedores pressionando o fechamento de venda por comissão. Depois transportam os produtos em seu carro para montá-los com facilidade em casa, o que contribui, em grande medida, para a redução de custos.

A experiência da compra é complementada pelos locais de recreação para as crianças e pelas ofertas gastronômicas, tornando mais amena e prolongada a visita. É por isso que ninguém se surpreendeu quando mais de 35 mil visitantes compareceram, em junho de 2004, à loja que acabava de ser inaugurada em Lisboa, Portugal. O mesmo aconteceu em cada um dos estabelecimentos que foram abertos desde o princípio dos anos 1970 na Europa, Austrália, América do Norte e Ásia.

No final do ano fiscal 2004, os estabelecimentos da IKEA em todo o mundo já haviam recebido, de acordo com estimativas da empresa, mais de 400 milhões de visitantes. O fenômeno é atribuído, em grande parte, ao fato de o portfólio de produtos da IKEA estar voltado para um público universal, uma vez que atende a todo tipo de necessidade, orçamento e tamanho de residência.

Segundo o consultor de empresas Howard Davidowitz, a empresa não se distingue apenas por possuir “estabelecimentos espetaculares e preços inacreditáveis”, mas sim, fundamentalmente, por ter criado um nicho de mercado único. No Brasil, pode-se dizer que a rede de lojas paulista Tok&Stok se assemelha à IKEA no modelo de negócio.

### A filosofia Kamprad

Os três valores que orientam a IKEA desde sua fundação são: consciência do custo, conveniência para o cliente e cuidado com o meio ambiente.

A empresa se define, internamente, como igualitária e manifesta seu desapego às hierarquias. Refere-se aos seus funcionários como *co-workers* e esses “colaboradores” gozam

Os três valores que orientam a IKEA são: consciência do custo, conveniência do cliente e cuidado com o meio ambiente

de diferentes benefícios, emoldurados por uma rede de segurança social tipicamente escandinava.

Os gerentes da IKEA recebem treinamento sobre a cultura da empresa. O curso, que denominam “IKEA Way”, ou “Jeito de Ser IKEA”, tem sempre a presença do presidente do grupo, Anders Dahlvig, e, freqüentemente, de ninguém menos que o próprio Kamprad.

A filosofia que orienta o negócio está condensada em um livro destinado aos funcionários da empresa, sob o título *O Testamento de um Comerciante de Móveis*, que o fundador publicou em 1976. Kamprad afirma no livro que, até o surgimento da IKEA, a indústria de móveis direcionava a maioria de seus novos modelos e idéias para um pequeno grupo de pessoas com recursos.

Os valores transmitidos por Kamprad a seus funcionários –que considera parte de sua família– por 62 anos são os que governaram sua vida pessoal: a autocrítica, a humildade, a simplicidade e a perseverança no trabalho. Ao mesmo tempo, preocupou-se em implementar uma estrutura de propriedade e um modelo de organização que garantissem a independência da empresa no longo prazo.

A IKEA não tem suas ações negociadas na bolsa de valores. Em mais de uma oportunidade seu criador resistiu às pressões para abrir o capital. Ele argumentou que, se a empresa o fizesse, poderiam ser afetados os processos de tomada de decisão, responsáveis por seu extraordinário crescimento. Por não ter acionistas, a maior parte dos lucros é reinvestida na empresa.

Em 1982, Kamprad transferiu a propriedade das empresas do grupo a uma fundação sem fins lucrativos, para proteger-se de uma eventual aquisição hostil ou de um conflito familiar, embora a leitura de alguns analistas fosse a de que ele apenas queria pagar menos impostos. Desde então, a empresa matriz INGKA Holding B.V. é propriedade da fundação holandesa Stichting INGKA. Apesar disso, as cores amarela e azul da bandeira sueca continuam presentes no logotipo da IKEA.

O grupo é integrado por dezenas de empresas, responsáveis por diferentes aspectos do negócio. A Inter IKEA Systems B.V. é proprietária do conceito e da marca comercial e tem acordos de franquia com todos os locais de vendas. O maior franqueado é o próprio grupo IKEA.

Em artigos de jornais publicados nos Estados Unidos, foi dito que a família Kamprad ainda atua como franqueadora e recebe uma porcentagem do negócio de todos os estabelecimentos comerciais, em troca de assistência gerencial.

Kamprad inventou uma empresa que lhe permitiu apresentar ao mundo uma visão única, diferente de tudo que se conhecia. E foi capaz de combinar na IKEA o que outras companhias oferecem separadamente: preços acessíveis, qualidade, *design* atraente e funcionalidade. Para fazê-lo, apoiou-se em economias de escala, métodos de produção sempre atualizados e *design* inteligente. E ainda pôde acrescentar à receita suas preocupações ambientalistas e sua cultura de simplicidade, austeridade e poucos recursos.

A reportagem é de Laura Babini, colaboradora de HSM Management.