



UM CASO REPRESENTATIVO



CAMILA GUEDES DE MENEZES

IKEA, UM CASO REPRESENTATIVO QUANTO À RELAÇÃO:
GESTÃO DE DESIGN, SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS E MERCADO

Monografia apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para a obtenção do título acadêmico de bacharel em design, sob a orientação da Professora Me. Glenda Cabral.

Caruaru
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE | NÚCLEO DE DESIGN

PARECER DA COMISSÃO DE DEFESA DE
PROJETO DE GRADUAÇÃO EM DESIGN

CAMILA GUEDES DE MENEZES

IKEA, UM CASO REPRESENTATIVO QUANTO À RELAÇÃO:
GESTÃO DE DESIGN, SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS E MERCADO

À comissão organizadora, composta pelos membros abaixo, sob a presidência
do primeiro, considera a aluna Camila Guedes de Menezes
APROVADA

Caruaru, 8 de dezembro de 2011

Prof. Glenda Gomes Cabral

Prof. Emilio Augusto G. de Oliveira

Prof. Lourival Costa Filho

DEDICO

Aos meus queridos pais
Sandra e Marcos, a quem agradeço pelo
intenso amor que a mim dedicaram.

AGRADECIMENTOS

À tia Sheila, exemplo de pessoa amorosa e a quem merece um enorme OBRIGADO, por ter me acolhido de forma tão carinhosa no início da jornada acadêmica.

À minha mãe, pela imensa dedicação e cuidado com as filhas, determinante para o desenvolvimento e conclusão desse trabalho. Ao meu admirável pai, exemplo de homem honesto e trabalhador que promoveu, em grande parte, a realização da pesquisa, pois, com a oportunidade concebida de intercâmbio estudantil, pude conhecer mais de perto a empresa analisada.

As minhas irmãs, Natália e Renata, pelos cafunés e incentivos a seguir por determinados caminhos e a quem acreditaram e souberam da minha capacidade.

Ao meu companheiro de todas as horas, pela gigantesca paciência e pelo tempo dedicado em meus pedidos. Agradeço-te imensamente Má: pela ajuda em me manter em equilíbrio, pelas conversas, cuidado, risadas, por tanto carinho e amor.

À minha orientadora, Glenda Cabral, que se interessou pelo meu trabalho e me auxiliou em toda a pesquisa de forma animadora, me estimulando a cada encontro. A quem hoje agradeço por ter me apresentando ao fascinante mundo da gestão de design e design estratégico.

À Carton7, empresa que me ofereceu uma excelente experiência de trabalho.

RESUMO

O principal objetivo da pesquisa é investigar a empresa sueca IKEA, seu modelo de atuação no mercado tornou-se uma referência na gestão estratégica, soluções em design e mercado. O propósito para tal análise deu-se após identificar como a marca é bem consolidada no mercado, capaz de alterar comportamentos, incentivar o valor de compra, proporcionar aos clientes uma experiência única oferecendo preços extremamente competitivos. A empresa tornou-se um fenômeno em competitividade industrial, tornando-se um caso exemplar de sucesso pela inovação e possuindo uma enorme vantagem sobre seus competidores. Por esses aspectos, a investigação a IKEA vale ser realizada visando nortear as organizações brasileiras a seguirem por um caminho de sucesso.

Palavras-chave: Design, Gestão, Estratégia, Inovação

Figuras

Figura 1 - Macroambiente: fatores que interferem a organização	19
Figura 2 - Visão do Negócio	20
Figura 3 - Cultura Organizacional: duas visões	29
Figura 4 - Modelos de Barbie Japonesa, Indiana e Africana	32
Figura 5 - “Estrela de valor”: Dimensões de valor de produtos e serviços	35
Figura 6 - Possível idéia de diferenciação	45
Figura 7 - Fidelidade e consciência na propagação dos atributos de uma identidade	48
Figura 8 - Valor agregado ao produto através do <i>branding</i>	52
Figura 9 - Metodologia da pesquisa	57
Figura 10 - Loja e emblema IKEA	60
Figura 11 - Ingvar Kamprad	61
Figura 12 - Exemplos dos produtos IKEA	66
Figura 13 - Outros exemplos dos produtos IKEA	67
Figura 14 - Embalagem <i>Flat Pack</i>	68
Figura 15 - Produtos alimentícios Sueco	69
Figura 16 - Etiquetas de preço	73
Figura 17 - Design Escandinavo em produtos feitos de madeira	74
Figura 18 - Sofá <i>Moment</i> e sua estrutura de carrinho de compra	76
Figura 19 – Correntes de esforços e planos estratégicos	80

Quadros

Quadro 1 - Tipos de Organização e suas características	17
Quadro 2 - Níveis da Gestão do Design	51

Gráficos

Gráfico 1 - Fatores que representam a IKEA	78
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
Objetivos e Objeto de Estudo	10
Justificativa	11
Metodologia Científica	11

PARTE 1 | FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

01 EMPRESAS: COMO ENTENDÊ-LAS	15
1.1 Uma perspectiva Organizacional.....	16
1.2 As empresas em um cenário complexo.....	18
02 A CULTURA COMO PANO DE FUNDO PARA AS EMPRESAS	23
2.1 Uma Compreensão Geral sobre o termo Cultura	23
2.2 Cultura Organizacional de Representação	26
2.3 Cultura Organizacional e sua Influência nas Estratégias Empresariais	29
2.3.1 Um caso típico: EuroDisney	32
2.4 Design, Território e Cultura	34
03 DESIGN NAS EMPRESAS: POR QUE E PARA QUE?	37
3.1 O Design muito mais que Gráfico e Produto	39
3.2 Design Estratégico e Design de Serviços	41
3.3 Gestão de Design	46
3.3.1 A Inovação pelo Design	47
3.3.2 Níveis da Gestão de Design	50
3.4 Branding Design: por uma imagem coesa	52

04 O CASO IKEA	55
4.1 Quem é a IKEA	55
4.1.1 A Empresa: Produtos e Serviços	58
4.1.2 O Mercado Consumidor	64
4.2 A cultura Escandinava e sua influência sobre a IKEA	65
4.2.1 Design Escandinavo da IKEA	68
4.3 Fornecedores e Materiais Inovadores	70
 PARTE 2 DESENVOLVIMENTO	
05 METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO	73
5.1 Estrutura da Pesquisa	74
5.2 Pesquisa de Campo	74
5.3 Análise e Discussão dos Dados	76
06 A IKEA E O DESIGN: ASPECTOS DE UMA RELAÇÃO DE SUCESSO	82
6.1 Gestão de Design	83
6.2 Soluções Estratégicas e Mercado	86
CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICES	98
A Ficha de Identificação	98
B 1º Questionário	99
C 2º Questionário	100
D Questionário Final	101
E Questionário on-line	102

Para administrar seu negócio, a empresa pode recorrer a diversas formas de gerenciamento, relacionamento com clientes, fornecedores, distribuidores e demais segmentos que envolvem as atividades empresariais. Dentre esses segmentos, pode-se falar também do design, que pode estar formalizado no negócio da empresa, como responsável, assim como os citados anteriormente e outros que podem corresponder ao empreendimento, pela manutenção¹ da posição da empresa no mercado.

Teixeira (2005) orienta o uso do design como elemento estratégico para a competitividade empresarial. E é dentro do cenário fortemente competitivo que as empresas estão inseridas; sendo pressionadas por uma demanda de consumidores mais esclarecidos, cujo padrão de vida foi elevado pela inovação tecnológica, ampliação dos meios e forma de comunicação, além de concorrentes cada vez mais preparados. Neste contexto, o uso da Gestão de Design e do Design Estratégico, quando bem aplicados auxiliam as empresas a seguirem por um caminho do sucesso.

O Design Estratégico no ambiente empresarial atua como ferramenta que formula e prescreve planos de ações, antecipa cenário, faz previsões, busca o alcance do futuro desejado, e assim, articula uma visão estratégica centrada em ações de design. Já a Gestão de Design para Mozota (2011) é uma atividade que coordena, gerencia e controla as estratégias da empresa.

Colaborando com tais compreensões, Teixeira (*op.cit*) enfatiza que o design não é somente uma competência que pode ser usada para diferenciar produtos e gerar uma visão prospectiva da empresa no setor; é, também, uma função dentro da estrutura da companhia que modifica os processos e gerenciamento de inovação.

A autora ainda sustenta a idéia de que aliar inovação tecnológica de produto e

¹ Fala-se de manutenção da posição da empresa no mercado no sentido de manter um posicionamento favorável quanto a sua aceitação e fidelização por parte dos clientes. Dentro outros aspectos é manter-se uma economia saudável e estar dentre as mais competitivas do segmento em que atua.

avanço nos processos técnicos com conhecimento administrativo é uma das fundamentações da integração do design nas práticas empresariais, além de ser responsável pela manutenção da imagem da empresa no mercado. Desse modo, cabe aos gestores de design a tarefa de explorar e gerenciar, de forma harmônica, os diversos elementos concernentes ao processo de design nessas organizações.

Um questionamento foi à maior motivação da realização desse trabalho. E isso envolve o modelo de atuação da empresa IKEA como estudo de caso de uma organização marcada pelo sucesso, onde utiliza o design como estratégia de diferenciação e oferece aos seus consumidores como um dos pilares do negócio, produtos a preços extremamente baixos, com bom design, qualidade e funcionalidade. O caso IKEA também oferece uma compreensão das estratégias adotadas pela empresa que a tornam uma referência quanto à relação: gestão de design, soluções estratégicas e mercado.

Quando comparadas a outras organizações do mesmo segmento, a IKEA se destaca quanto a sua gestão organizacional e satisfação dos consumidores - Competitividade industrial. Além de serem poucos os relatos sobre a gestão de design na prática, no Brasil ainda temos dificuldades em encontrar essa atividade sendo explorada como meio de contribuir para o funcionamento e posicionamento de empresas no mercado.

Abordagens relacionadas a Design Estratégico e Gestão do Design, além da percepção da importância de trabalhar a inovação no contexto empresarial foram determinantes para a investigação do caso.

Objetivos e Objeto de Estudo

Geral | A pesquisa tem como objetivo investigar os aspectos que favoreceram e permitiram fazer da empresa IKEA uma referência quanto ao uso do design.

Específicos |

- a. Compreender na trajetória da IKEA, os aspectos culturais que podem ter favorecido a sua atuação no mercado;

- b. Compreender o estilo escandinavo de design e sua influência sobre o modelo da organização IKEA;
- c. Verificar as estratégias de design utilizadas pela IKEA como meio de fortalecimento da imagem corporativa da empresa e alcance da sua missão.

Objeto de Estudo | A empresa Sueca IKEA.

Justificativa

Um dos maiores varejistas de móveis do mundo, a empresa Sueca IKEA, atualmente é tida como referência quanto a sua visão empreendedora, tornando-se conhecida pelas estratégias de preços baixos, bom design, qualidade e funcionalidade. O uso desses fatores pela IKEA, transformou a empresa em uma referência mundial e hoje a rede possui 300 lojas distribuídas em mais de 40 países (LEWIS, 2009, p.20)

Investigar os aspectos de seu sucesso contribuirá para a compreensão sobre como e quais aspectos auxiliaram para que ela se tornasse a referência que é hoje, favorecendo a percepção sobre seu funcionamento e uso da gestão de design nas empresas. Assim, acredita-se que, norteado por esses aspectos, o design em organizações brasileiras poderá trilhar também um caminho de sucesso, assim como a marca Sueca. O estudo de caso de uma empresa bem sucedida auxiliará a compreensão de como as estratégias de design pode servir de ferramenta fortalecedora das empresas em seus respectivos ramos de atuação, além de auxiliar gestores, projetistas, e outras organizações a desenvolverem trabalhos e projetos visando o uso dessa ferramenta como diferencial.

Metodologia Científica

Lakatos e Marconi explicam que os métodos de procedimento constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos

fenômenos e menos abstratas. Relacionam-se com as fases da pesquisa e não com o plano geral dela. Desse modo, dentre os métodos de procedimento os definidos para a pesquisa são:

Método Monográfico, que consiste no estudo de determinados aspectos e fatores, como grupos, comunidades, condições e instituições, com a finalidade de obter generalizações. De acordo com o objetivo da pesquisa, onde será realizada a investigação dos possíveis aspectos que fazem da empresa IKEA uma referência quanto à gestão e soluções de design, o estudo monográfico abrange o conjunto das atividades de um grupo social particular, nesse caso, a organização sueca.

O método funcionalista também faz parte do procedimento da pesquisa, nesse método serão consideradas as questões sociais e culturais como fatores determinantes para o funcionamento da organização, interpretando as funções essenciais do sistema organizacional.

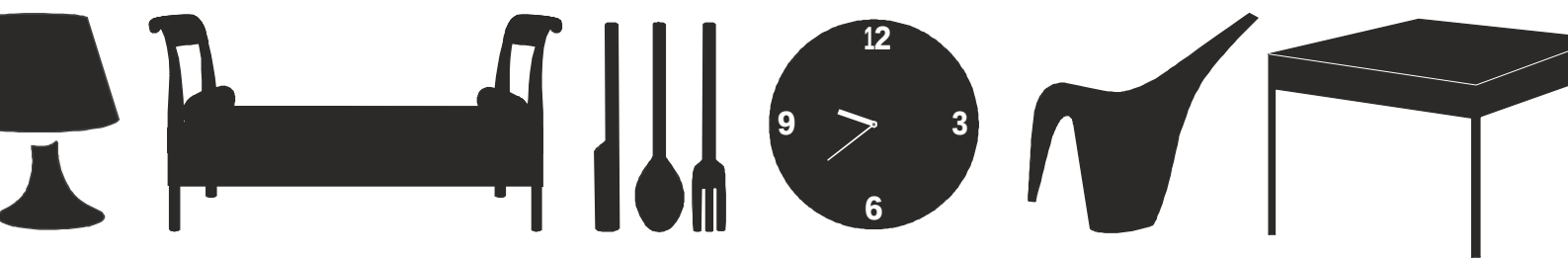
Tem-se também o método estruturalista como procedimento de pesquisa do trabalho em questão, onde visa analisar a relação e conexões entre as partes envolvidas de um fenômeno, além de estudar o ambiente externo do caso e seus sistemas envolvidos.

Esse trabalho trata-se de um estudo de caso com o propósito de investigar uma referência em design, a empresa IKEA tornou-se um modelo na prática do design e para que essa investigação aconteça de forma satisfatória e que as organizações brasileiras utilizem essa análise como forma de norteio para seu funcionamento, os procedimentos de design utilizados nessa pesquisa tais como pesquisas bibliográficas referente ao tema, observações empíricas mediante visitas a loja foram fundamentais na construção do incentivo para abordagem do tema e análise do fenômeno da organização.

A abordagem desse tema, trata-se ainda, de uma pesquisa analítica que envolve o estudo e análise de informações na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno, captando, organizando dados e transformando estes em conhecimento (TOMAS & NELSON, 1996).

A pesquisa bibliográfica deu-se por profissionais e experientes da área de Gestão de design como a pesquisadora e autoridade Borja de Mozota, autora do livro Gestão do Design – Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. A tese de doutorado de Joselena Teixeira que possui como título: O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas também foi indispensável para o desenvolvimento do projeto.

Tendo em conta o propósito do projeto, onde pretende-se investigar o caso IKEA, também faz-se necessário pesquisar sobre a empresa, desse modo o livro de Elen Lewis – Boa IKEA e a História da IKEA do autor e criado da organização, Ingvar Kamprad tornaram-se materiais essenciais.



PARTE 1 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 | EMPRESAS: COMO ENTENDÊ-LAS?

Nas diversas teorias da administração, a organização continua a passar por uma evolução em seu conceito. É neste contexto que busca-se compreender as questões, fatores e práticas que fizeram as Empresas se tornarem uma complexa esfera cultural, simbólica e política.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006; p. 277) o modelo da administração clássica enxerga a empresa como um todo coerente e estruturado por objetivos em função dos quais toda a organização seria gerenciada. Esse modelo trata a empresa como uma verdadeira “máquina” cujas diversas engrenagens são planejadas para funcionar harmoniosamente, a fim de atingir os mesmos objetivos e obedecer a uma lógica comum de funcionamento.

De acordo com essa visão, o planejamento estratégico é fruto de uma racionalidade superior e a organização é considerada como um instrumento para o alcance das metas e dos objetivos propostos (TYLOR, 1911 *apud idem*).

Ainda de acordo com os autores uma visão posterior opõe-se à metáfora de organização como máquina. Segundo o Interacionismo simbólico e alguns outros trabalhos que seguem essa linha de análise, a organização é fruto de uma construção social baseada nas diversas interações dos grupos que a compõem. Ela constitui uma micro-sociedade que reproduz a estratificação¹ social por classes da sociedade global na qual está inserida.

Os diversos grupos organizacionais têm culturas particulares e interesses próprios, no entanto, de acordo com essa visão, os objetivos e a estrutura organizacional são os produtos na interação do sistema humana com base no confronto de várias lógicas de ações, valores e interesses políticos. (STRAUSS, 1959; Berger e LUCKMANN, 1967; PONDY, 1983; GOFFMAN, 1959, *apud* MOTTA E VASCONCELOS, 2006)

¹ Processo de diferenciação das diversas camadas sociais que compõem uma sociedade, agrupadas a partir de suas relações e dos valores culturais, o que vem a constituir sua separação em classes, estada ou casta. (HOUAISS, 2001; p. 185)

Uma concepção de organização também é dita por Maximiano (2004; p. 40) na seguinte afirmativa:

[...] é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Além dessas visões e etapas de evolução das teorias administrativas, muitas outras contribuíram para a compressão que hoje temos das organizações. Contudo, não é essa a intenção da pesquisa, tendo sido importante apenas considerar que diversas foram as influências e modelos pelos quais a teoria administrativa passou até chegar aos dias de hoje, quando ela é lida, por alguns autores, tais como: Cardoso e Cunha (2006), Morgan (2006) e Tachizawa e Scaico (2006), por exemplo, como um organismo vivo, composto por pessoas, que é flexível, aberto e, ao mesmo tempo, fechado².

1.1 | Uma Perspectiva Organizacional

Para compreender o ambiente organizacional e todos os fatores que influenciam sua atuação e existência serão consideradas as diretrizes da obra *Repensando a organização: Uma abordagem psicossociológica* de Cardoso e Cunha (2005).

Essa postura foi assumida, uma vez em que se percebeu que a perspectiva adotada por esses autores engloba a organização de modo interacionista e, conseqüentemente, humístico, fatores preponderantes nas teorias mais atuais da administração. Além desse aspecto, a abordagem de Cardoso e Cunha (2005, *et. seq.*) para o tema é de natureza prática e de fácil visualização na vida real das organizações.

Nessa perspectiva os autores afirmam que qualquer organização resulta de um processo de negociação, embora nem sempre explícito, entre necessidades sociais e individuais.

Existem alguns elementos que representam e expressam, de modo mais nítido, a base institucional de uma organização, que dá o sentido de sua existência, que define sua

² Essas características serão aprofundadas nas subseções a seguir.

identidade, o conjunto dos desejos que levaram à sua constituição e o fundamento da sua preservação.

O principal elemento de representação de uma organização caracteriza-se pelo Pacto Fundador, no qual contém a razão de ser originária da organização, a convergência de interesse e desejos, ou os conflitos, que levaram a organização a constituir-se. Além de justificar sua existência e definir sua identidade. O conjunto de leis e normas que estabelecem os acordos formais de estrutura e funcionamento também é um elemento importante da base institucional, assim como os princípios e valores que presidem as definições do estilo de vida organizacional, constituídos pela ética da organização.

Em resumo, para Cardoso e Cunha (2005) a “organização é uma construção social que estrutura e possibilita a capacidade de agir coletivamente. Viabiliza a ação de um grupo com determinadas finalidades”.

No entanto, qualquer grupo que atua coletivamente na busca por um objetivo pode caracterizar-se como uma organização, seja ela pública, privada ou de caráter social, assim como demonstra o quadro abaixo.

	Tipos de Organização	Características
1º Setor	ESTADO - Órgãos dos poderes: - Executivo - Legislativo - Judiciário - Forças Armadas	- Executam ações estruturadoras da sociedade (Governo Legislação Justiça) - Prestam serviço (funções públicas) - Utilizam de recursos públicos originados dos contribuintes (pessoas físicas e jurídicas)
2º Setor	INICIATIVA PRIVADA - Empresas - Coperativas	- Geram produtos e serviços - Fundam-se na propriedade privada - Utilizam capital próprio e recursos originados da venda do que produzem - Eventualmente podem ser subsidiadas com recursos públicos - Visam lucro financeiro
3º Setor	- Organizações não governamentais (ONGs) - Fundações - Organizações da Sociedade Civil de interesse público (Oscip) - Sociedades Cívis sem fins	- Prestam serviços de natureza privada ou pública - Utilizam recursos resultantes da venda do que produzem ou de doações de outras organizações públicas ou privadas - Podem dar resultados financeiros, mas não apropriam de lucro

Quadro 1. Tipos de Organização e suas características.
Fonte: Cabral, 2010.

De acordo com essa divisão, por exemplo, pequenos grupos, não formalizados, mas que se unem em torno de um mesmo objetivo, pode-se caracterizar em uma organização classificada, contudo, como sendo do terceiro setor. O que diferencia o tipo de organização tratada nesta presente pesquisa é o fato dela se classificar no segundo setor e estar caracterizada como uma empresa privada, ou seja, gera produtos e serviços, funda-se em propriedade privada, utiliza capital próprio e recursos oriundos do que produzem e visam o lucro financeiro.

1.2 | As Empresas em um Cenário Complexo

As empresas estão inseridas em um mercado consumidor complexo e competitivo. São inúmeros fatores que constituem e influenciam sua atuação no mercado e é diante deste cenário que serão apresentados alguns dos elementos que formam o ambiente organizacional externo e todos os aspectos que englobam seu funcionamento, tais como: aspecto econômico, político, social e cultural.

Cardoso e Cunha (2005; p. 49) relatam que entender o ambiente no qual as empresas estão inseridas requer uma abordagem considerando duas delimitações - uma mais ampla, que define o macroambiente, e outra mais específica, que foca o ambiente concorrencial.

Os autores apresentam o macroambiente como uma rede de fatores que, de natureza diversa – econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, entre outros, interfere diretamente ou indiretamente na vida das organizações.

- a. diretamente: quando repercute sobre suas condições de produção, seu preço, entre outros.
- b. indiretamente: quando tem efeito mais amplo no contexto do seu mercado (clientela, concorrentes, fornecedores e parceiros)

O conhecimento e a monitoração constante do macroambiente em que as empresas estão envolvidas podem ser decisivos para que as organizações desenvolvam estratégias capazes de favorecer seu sucesso.



Figura 1. Macroambiente: fatores que interferem a organização.
 Fonte: Cardoso e Cunha (2005; pag. 50).

É a partir desta análise externa do ambiente empresarial que as empresas tomam decisões de acordo com aquele ambiente em que o negócio está inserido, levando em consideração os aspectos culturais, sociais, políticos.

De acordo com o que foi apresentando no diagrama Macroambiente de Cardoso e Cunha (2006; *seq.*), o ambiente concorrencial situa-se como um segmento do macroambiente, caracterizado como a parte do ambiente que inclui os principais protagonistas das relações da organização com o seu mercado: cliente, concorrentes fornecedores e parceiros.

Toda organização, independente de sua natureza, existe para atender a uma demanda do ambiente. Essa demanda é, em geral, proveniente do cliente, que possui determinadas necessidades, e é suprida pela organização, que tem capacidade de atendê-la. Tal capacidade é concretizada por um produto ou serviço desenvolvido e oferecido pela organização (CARDOSO e CUNHA, 2005). A figura 2 representa a relação do negócio, cliente a demandas.

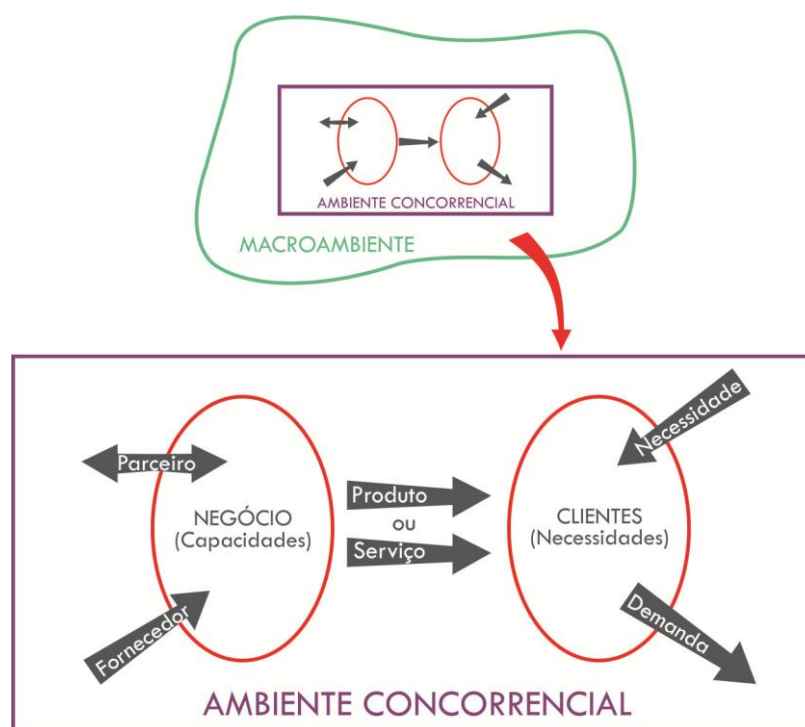


Figura 2. Visão do Negócio
 Fonte: Cardoso, Cunha (2005; pag. 52)

Nesse processo de atendimento de demandas, dois outros agentes têm atuação importante: os fornecedores, que suprem a organização daquilo que ela necessita para desenvolver as suas capacidades; e os parceiros, pessoas e outras organizações que, por agregarem algum tipo de valor ao produto e/ou serviços oferecidos. O domínio por alguma competência complementar ou recursos financeiros, também representam interesse para a organização, no sentido de formar alianças ou estabelecer acordos (*idem*).

Pelos diagramas apresentados percebe-se que o cliente, concorrente, fornecedor, parceiro, demanda e necessidades são, portanto, os elementos de uma relação estabelecida em um mercado de qualquer uma organização empresarial e que constituem seu ambiente. É com esse contexto externo que as empresas lidam em seu dia-a-dia (*ibidem*).

Com base nessa compreensão de macroambientes e ambiente concorrencial, bem como das demandas, a complexidade que se encontra nesse cenário é crescente, tendo em vista o incremento de uma velocidade de informações e acesso a tecnologia, tanto por parte

as empresas como dos consumidores. Tudo isso em um tempo que passou a ser ícone do século XXI³.

É incontestável que estamos em plena era de mudanças. Muda a tecnologia, muda a estrutura social, mudam as necessidades e as pessoas, no entanto, é fundamental que as empresas mantenham-se atualizadas quanto ao seu macroambiente e ambiente concorrencial (MOTA E VASCONCELOS, 2006).

É evidente constatar que essas alterações no cenário organizacional afetam as relações das empresas com seus clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, por isso, informações atualizadas, e confiáveis sobre os elementos básicos do mercado, obtidas a partir de observações, construções de indicadores, percepções das equipes são essenciais para o aproveitamento dos sinais favoráveis observados ou para neutralizar o comportamento dos concorrentes, fazendo com que as empresas ganhem espaço no mercado consumidor (CARDOSO e CUNHA, 2005).

A partir da constatação de Cardoso e Cunha (*ibidem*) sobre os aspectos externos que interferem indiretamente nas organizações, aquele que não está relacionado ao preço e sim aos fatores comportamentais, pôde-se relatar outros aspectos que também possuem grandes efeitos a cerca do contexto mercadológico. As práticas em exercer a cultura de inovação na empresa, das táticas de planejamento estratégico e a percepção das necessidades dos consumidores tornam-se processos e elementos de intervenções importantes para o posicionamento das empresas no mercado.

Para Rosenfeld (2011) o processo de inovação nas organizações deve ser tratado como chave de sobrevivência e este processo está essencialmente baseado nas pessoas. Para o autor, os princípios da inovação precisam ser vivenciados e transmitidos pela direção da empresa. Somente assim será criada essa cultura, necessária para sustentar o processo de inovação e, conseqüentemente, dar força vital a empresa.

Os desafios e ameaças gerados pelo ambiente globalizado muitas vezes pode tornar-se uma circunstância oportuna para desenvolver soluções e estabelecer vantagem competitiva. Para isso, o planejamento estratégico, quando bem aplicado, atua como ferramenta de auxílio nesse processo, determinando as ações estratégicas que irão nortear a

³ Grifo nosso.

organização a seguir pelo melhor caminho, definido as diretrizes organizacionais (Missão, Visão e Valores)⁴, identificando as oportunidades e ameaças, analisando as condições do mercado: interno e externo.

Para diagnóstico estratégico de uma organização é necessário de sejam claramente estabelecidos a sua missão, visão e desafio, visto que essas definições formalizam a razão de sua existência e seu modelo de atuação no mercado.

Cardoso e Cunha (2005) definem a missão como sendo a “essência” de uma organização, o motivo pelo qual ela existe; visão está relacionada com aquilo que ela pretende ser no futuro; e o desafio é também considerado uma visão futura, porém, numa perspectiva temporal mais próxima dessa visão. Os valores, relacionado aos princípios da organização, ou seja, os aspectos que norteiam o comportamento da organização.

O contínuo progresso da globalização, com o crescimento da industrialização, do desenvolvimento acelerado de novos produtos e tecnologias geram condições extremas ao mercado global, podendo ser convenientes ou desfavoráveis as empresas, quando ela não alcança e consegue manter as constantes transformações do mundo globalizado.

⁴ Essas diretrizes serão tratadas nos parágrafos seguintes.

2 | A CULTURA COMO PANO DE FUNDO PARA EMPRESAS

Antes de acessar o tema “cultura” através do prisma das empresas é necessário percorrer um pouco sua compreensão de modo ainda genérico, pois assim pode-se identificar e adaptar a visão que se terá sobre os elementos que compõem a cultura em si ao universo das organizações. Portanto, salienta-se que, a abrangência do conteúdo a seguir tem por finalidade permitir o alcance do objetivo geral da presente pesquisa, iniciando por um enfoque histórico-conceitual que visa evitar equívocos quanto ao entendimento do assunto aqui tratado, além de possibilitar um direcionamento na compreensão do termo “cultura” quando associado ao termo “organizacional”.

2.1 | Uma Compreensão Geral Sobre o Termo Cultura

Como sendo um tema amplo e ainda muito discutido, o conceito para a palavra “cultura” ainda encontra-se longe de uma definição que a contemple em sua totalidade. Contudo, a busca por compreender melhor e circundar seus limites remonta ao séc. XVII.

Segundo Laraia (2005), o antecedente histórico da palavra e do conceito de cultura provém de Edward Tylor, entre os anos de 1832 e 1917, de acordo com o qual teve início com o termo inglês *Culture*, criado a partir dos termos *Kultur*, de origem germânico, e *Civilization*, de origem francesa, obtendo a seguinte definição: “todo o complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (*idem*; p. 25). Tylor procurou, ainda, demonstrar que cultura pode ser objeto de um estudo sistemático, pois, trata-se de um fenômeno natural que possui causas e regularidades, permitindo um estudo objetivo e uma análise capaz de proporcionar a formulação de leis.

Uma das tarefas da antropologia moderna é descrever o conceito de cultura, pois ela é definida por numerosas reformulações, mas alguns dos sentidos comuns definidos por Leslie White, Sahlins, Harris e Carneiro (*ibidem*), entre outros, são:

- Cultura são sistemas, de padrões de comportamento que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida da comunidade inclui tecnologia e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas.
- Mudança cultural é primariamente um processo de adaptação equivalente à seleção natural. (“O homem é um animal e, como todo animal, deve manter uma relação adaptativa com o meio circundante para sobreviver”).
- Os componentes ideológicos dos sistemas culturais podem ter conseqüências adaptativas no controle da população, da subsistência, da manutenção do ecossistema, etc.

A constatação da variedade de modos de vida entre povos e nações é um elemento fundamental na preocupação sobre cultura através da perspectiva de Santos (2006, p.20). Neste aspecto, o autor descreve a cultura como sendo:

[...] uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. Não diz respeito apenas a um conjunto de práticas e concepções, como por exemplo, se poderia dizer da arte. Não é apenas uma parte da vida social como, por exemplo, se poderia falar da religião. Não se pode dizer que cultura seja algo independente da vida social, algo que nada tenha a ver com a realidade onde existe.

É através dessa concepção que o autor define que a cultura diz respeito a todos os aspectos da vida social, e não se pode dizer que ela existe em alguns contextos e não em outros. Cada realidade cultural tem sua lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que façam sentido as suas práticas, costumes, concepções e as transformações pelas quais estas passam.

Ainda para Santos (*idem*, p. 12) a cultura caracteriza uma população humana, resultado de uma história particular, e isso inclui também suas relações com outra cultura, as quais podem ter características diferentes. Pela óptica do autor, existe apenas uma possibilidade de relacionar diferentes culturas entre si. Quando acontece de hierarquizar essas culturas segundo algum critério deve-se analisar utilizando apenas o critério de

capacidade de produção material, dessa maneira poderia⁵ se dizer que uma cultura é mais avançada que a outra.

Cada cultura possui seus critérios de avaliação e que para tal hierarquização ser construída é necessário subjugar uma cultura das outras, o que normalmente não acontece, pois entende-se que uma cultura não é melhor que outra, cada uma possui características próprias, resultado de práticas políticas, econômicas, sociais e ideologias particulares.

Percebe-se também que a cultura é um segmento da sociedade que alavanca o conhecimento e denota o modo de proceder de uma sociedade, variando conforme os diferentes ambientes culturais.

De acordo com Jacomelli (2006) ao discutir sobre outro desafio para compreensão da cultura, ele cita a globalização como um processo em constante transformação e que influencia nas modificações de cultura de um povo. A dinamicidade da cultura é análoga aos movimentos dos indivíduos, das comunidades, dos grupos sociais, dos espaços regionais e transnacionais.

As pessoas se comportam de diferentes maneiras em cada lugar e os exemplos que evidenciam as variedades culturais são abundantes. O tempo, por exemplo, adquire uma dimensão diferente em lugares diferentes. Para os ocidentais, tem valor econômico como uma mercadoria. Na Índia, ao contrário, o tempo não é tão importante em razão da crença na reencarnação que traz a oportunidade de realizar o que não foi feito na vida anterior. Os cumprimentos também variam. Em muitos países ocidentais homens e mulheres tocam as bochechas ao se cumprimentarem. Nos países muçumanos e na Rússia os homens se beijam, os norte-americanos apertam as mãos com força quando se cumprimentam, já na Europa essa força é menor (GRANDE, 2007).

Não se deveria pensar que o conhecimento sobre essa diversidade é curiosidade. Os consumidores respondem a padrões culturais que as empresas devem levar em conta para desenvolver estratégias que resultem efetivas (*idem*).

⁵ Grifo nosso.

2.2 | Cultura Organizacional de Representação

Até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Mas, no decorrer da evolução dos estudos administrativos, percebeu-se que as organizações são mais do que isso, elas têm personalidade própria, assim como as pessoas e o que determina as atitudes e seu de trabalho é a cultura organizacional. Estas, por sua vez, podem ser rígidas ou flexíveis, inovadoras ou conservadoras, entre outras características, mas retratam sempre um modo de ser das organizações (ROBBINS, 2005).

Para o autor, a cultura organizacional refere-se ao sistema de valores compartilhados pelos seus membros, que diferencia cada organização das demais. Esse sistema é um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Em sua obra, sete características básicas capturam a essência da cultura organizacional, como identificação de sua forma de atuação.

1. **Inovação e assunção de riscos.** O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
2. **Atenção aos detalhes.** O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. **Orientação para os resultados.** O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. **Orientação para as pessoas.** O grau em que as decisões dos dirigentes levam em considerações o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. **Orientação para a equipe.** O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6. **Agressividade.** O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. **Estabilidade.** O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

(ROBBINS, 2005)

Para Martins e Merino (2008), a cultura organizacional é a reunião de hábitos e crenças, estabelecidos por valores, normas, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros de uma organização. Os costumes, as tradições e a maneira usual de se fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso que foi então alcançado. Cardoso e Cunha (2005), colaborando com a mesma idéia, afirmam

que a fonte primordial na criação dos princípios organizacionais provém dos fundadores da empresa, eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser.

As organizações, muitas vezes estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, mas apresentam características distintas. Isso acontece por algumas variáveis, como o modelo de gestão com que atuam, principalmente os líderes, e as subculturas locais com suas respectivas crenças e valores. São essas diversidades de fatores que irão constituir uma cultura organizacional particular em cada organização, ou seja, um verdadeiro quebra-cabeça que forma uma imagem única e particular de cada organização.

Salienta-se também que, assim como acontece na cultura em geral, a cultura organizacional não apenas representa algo interno às organizações, mas expressa igualmente particularidades de seu ambiente externo, além de filtrar e moldar a comunicação entre ambos os ambientes.

Robbins (2005) descreve três maneiras como o processo de criação de uma cultura acontece. Primeiro, os fundadores apenas contratam e mantêm funcionários que pensam e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como modelo que encoraja os colaboradores a se identificar com eles e, dessa forma, injetam seus valores, convicções e premissas

Quando a empresa alcança o sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Robbins (*idem*) exemplifica alguns fundadores contemporâneos que tiveram enorme impacto nas culturas de suas organizações, são Bill Gates na Microsoft, Ingvar Kamprad na IKEA, Fred Smith na Federal Express.

Alguns valores e crenças foram levados em considerações por esses fundadores e determinou o sucesso de suas organizações. No caso de Ingvar Kamprad, fundador da IKEA, criado em uma região pobre da Suécia, onde as pessoas trabalhavam duro e viviam com pouco, combinou as lições da infância com sua visão de ajudar as pessoas a ter uma vida doméstica melhor ao oferecer móveis funcionais, confortáveis e com preços baixos.

Definir a missão, visão e desafio de uma empresa formaliza a razão de sua existência e seu modelo de atuação no mercado está relacionado a estas definições. Cardoso e Cunha (2005) define a missão como sendo a “essência” de uma organização, o motivo pelo qual

ela existe; visão está relacionada com aquilo que ela pretende ser no futuro; e o desafio é também considerado uma visão futura, porém, numa perspectiva temporal mais próxima dessa visão. Os valores, relacionado ao comportamento social também devem ser incluído no plano organizacional.

Para manter uma cultura organizacional viva é preciso esforços, o processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção asseguram que os contratados se ajustem á cultura, podendo recompensar quem adota e penalizar aqueles que a desafiam (ROBBINS, 2005).

Três forças têm um papel particularmente importante na manutenção da cultura: as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização. Na seleção o objetivo é identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização, mas, também é importante a contratação de pessoas que possuem valores consistentes com os da organização, em determinadas ocasiões a escolha do candidato que parece melhor ajustado à organização quanto aos valores culturais pode acontecer proposital ou sem qualquer intenção. (*idem*)

As ações dos dirigentes também possuem um grande impacto sobre a cultura organizacional, pela sua maneira de se comportar, a escolha do estilo de vida, as maneiras de proceder em relação a outras pessoas. (*idem*)

Independentemente da qualidade do processo de recrutamento e seleção, os novos funcionários ainda não estão totalmente doutrinados na cultura organizacional quando começam a trabalhar na empresa. Por isso, a organização precisa ajudá-los a se adaptar à nova cultura, podendo ser feito por meio de apresentação pelo presidente da empresa sobre os valores, tradições, costumes, hábitos e crenças estabelecidos pela organização.

A compreensão desse fenômeno cultural nas organizações também é muito bem definida por Smircich (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2006). A pesquisadora norte-americana traçou duas formas o conceito de cultura organizacional. Na primeira consideração a autora relata que a organização – empresas, entidades públicas etc. – tem um cultura que muda com o passar do tempo. Desse modo, a cultura seria uma característica da

organização. Em outra consideração, afirma que existe situação em que a organização não possui uma cultura, ela é uma cultura, ou seja, ela seria a expressão cultural dos membros da organização. Essas duas abordagens estão esquematizadas na imagem a seguir (figura 3), e apresenta a organização variável como sistema composto de subsistemas, um conjunto que tem partes diferentes, porém que funciona de forma integrada. Os dois elementos – formal e informal – ajudam a compor a definição de cultura como variável organizacional.



Figura 3: Cultura Organizacional: duas visões
Fonte: adaptado de Motta e Vasconcelos (2006)

Schein (*apud* MOTTA & VASCONCELOS, 2006), autor que teve uma contribuição significativa para a compreensão do desenvolvimento organizacional também trata a cultura organizacional como um procedimento variável que muda com o tempo.

Ainda segundo o Schein (*idem*), a cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam essa organização, além dos seus objetivos visíveis e físicos, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração etc.

2.3 | Cultura Organizacional e sua Influência nas Estratégias Empresariais

As organizações estão hoje enfrentando desafios associados ao acirramento da competitividade. As forças competitivas em ação já não têm fronteiras bem delineadas, não se limitam a produtos similares ou à guerra de preços. A crescente facilidade de acesso à tecnologia torna a inovação uma ameaça constante e, se esta não for incentivada também dentro das próprias organizações através do uso do capital intelectual imanente de suas forças de trabalho, as organizações terão dificuldade em sobreviver. Essa reflexão dar-se pela análise de Namede (2011) sobre a importância de se considerar o fator humano e seu ambiente cultural na gestão estratégica dos processos de crescimento e mudanças das organizações, pois, se não forem devidamente consideradas poderão prejudicar a velocidade de transformação das organizações que queiram competir pelo futuro.

Para Geertz (1989 *apud* NAMEDE, 2011), a cultura das organizações é o resultado de sua história particular e do sistema de símbolos criado e mantido pela sua liderança no passado e no presente, o qual serve para ser interpretado e dar significado às experiências subjetivas de seus membros, assim como para racionalizar e aumentar seu compromisso com a empresa.

Cultura organizacional produz comportamentos funcionais que contribuem para que se alcancem as metas da organização. É também uma fonte de comportamentos desajustados que produzem efeitos adversos ao sucesso da organização (ROBBINS, 2005). Uma função importante da cultura organizacional é distinguir uma organização de outras e de seu ambiente, proporcionando a esta uma identidade externa.

A maior disfunção (consequência negativa) da cultura organizacional é a de criar barreiras para as mudanças. Uma organização com característica de cultura forte produz membros com um conjunto de comportamentos explícitos que funcionaram bem no passado. Naturalmente, a expectativa é de que estes comportamentos também serão eficientes no futuro. Paradoxalmente, uma cultura forte pode produzir rigidez na organização, dificultando as necessárias mudanças para as novas tendências de mercado. (NAMEDE, 2011)

Muitas empresas tiveram de se adaptar aos mercados onde atuam. Estratégias de marketing que mantiveram as características de seus lugares de origem não tiveram sucesso

em outro culturalmente diferente. Os motivos que induzem a adaptação cultural são diversos e apresentando por Grande (2007):

- a. Fatores Climáticos: a temperatura nos países tropicais e equatoriais obriga a instalação de ar-condicionado em casa e carros. Ao contrário dos lugares frios, onde há a demanda por aquecedores.
- b. Aspecto Legal: há países que não admitem marcas estrangeiras, variação de tensões elétricas, nos Estados Unidos e no Marrocos a tomada elétrica é de 110 volts e na Europa é de 220 volts.
- c. Ambiente Cultural: a percepção do consumidor varia de acordo com a cultura. A palavra *diet*, por exemplo, possui diferentes significados. Nos países de língua inglesa, significa alimento de baixo teor calórico; Na Espanha e na França é sinônimo de regime de alimentação, desse modo a Coca-Cola comercializa seu refrigerante sem açúcar sob diferentes denominações como, *Diet*, *Light* ou *Lite* de acordo com cada país.
- d. Percepções: em vários países europeus, a cerveja e a sidra não são consideradas bebidas alcoólicas em razão do seu baixo teor.
- e. Língua: as palavras mudam de significados conforme suas culturas. A palavra '*chapa*' significa maquiagem na Colômbia, desse modo, falar em chapas de aço suscitaria curiosidade ou provocaria risos naquele país,
- f. Gostos: os franceses não gostam de cereais no café da manhã, e os chineses preferem as pizzas de peixe.
- g. Valores éticos e religiosos: Países muçumanos são muitos rígidos no cumprimento dos preceitos do Alcorão, os alimentos ingeridos devem ser permitidos pelo livro sagrado.
- h. Etnocentrismo: o sentimento de superioridade de algumas culturas sobre outra varia. Os Estados Unidos têm uma cultura muito etnocentrista e levam seus valores, crenças e hábitos as demais culturas. Por essa razão já sofreram algumas dificuldades de mercados onde tentaram atuar.

- i. Símbolos: cores, animais ou coisas não possuem o mesmo significado em todas as partes. Para os ocidentais, morcegos para os simbolizam o mal, para os chineses eles trazem felicidade.
- j. Comunicação: as formas de comunicação também variam. Gestos com a mão, com o corpo ou com os olhos possuem diferentes significados.

A Mattel, fabricante de brinquedos vendidos no mundo todo, adaptou a boneca Barbie a diferentes etnias e religiões, como mostra a figura 4. Existem Barbies anglo-saxãs, afro-americano, japonesas, filipinas, hindus, entre outras (GRANDE, 2007).

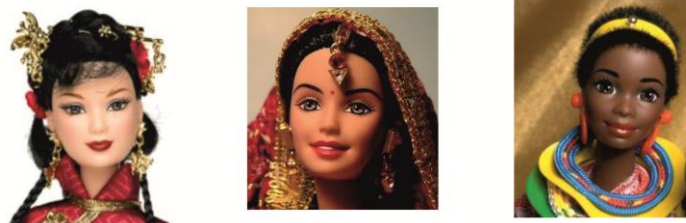


Figura 4: Modelos de Barbie Japonesa, Indiana e Africana.
Fonte: Mantovani, 2010.

Adaptar um produto para ser comercializado nas mais distintas culturas, em mercados diferentes é importante para as empresas que querem chegar mais próximas aos seus clientes e de modo mais certo, uma vez em que, a cultura é o pano de fundo de comportamentos, enquadra-se nessa categoria, obviamente, o consumo. Para isso, é preciso que os produtos ou serviços sejam oferecidos a partir das necessidades locais e que reflitam a realidade local dos diferentes mercados de atuação.

2.3.1 Um caso típico: EuroDisney

Um exemplo contrário a essa prática e compreensão empresarial quanto à importância da cultura no mundo dos negócios pode ser relatado através da EuroDisney, caso descrito por Idefonso (2007), onde o autor relata esse como um excelente exemplo de insucesso de uma estratégia por desconsiderar características locais da Europa, tais como: a cultura gastronômica de pratos elaborados e não pelo *fast food*, o ritmo de trabalho com a

valorização de horários de descanso e cesta, diferente das práticas americanas de um modo de vida acelerado, entre outras questões. Por esses e outros motivos a EuroDisney não conseguiu atuar com êxito em Paris - França.

Um exemplo ainda mais crítico do caso EuroDisney foi o fator clima. A Espanha teria sido um lugar muito mais apropriado para o desenvolvimento do projeto, pois possui regiões com clima mais favorável aos divertimentos proporcionados nesse tipo de “parque”. A Disney preocupou-se mais com a demanda potencial, medida pelo tráfego de turistas que visitam Paris e pela sua proximidade com outros países europeus do que com os aspectos climáticos.

Ainda segundo o autor, foi estimado um investimento inicial de quatro bilhões de dólares e, como a França também investiu valores no projeto, a aplicação de recursos financeiros feitos pela EuroDisney caiu para 160 milhões de dólares. Situação que gerou menor investimento e conseqüentemente maior fluxo de caixa. Esse raciocínio poderia ser um bom argumento para decidir a localização da EuroDisney se os acontecimentos posteriores à inauguração do parque tivessem sido como esperavam.

Também tiveram os personagens americanos, como o Pato Donald e Mickey criados para o entretenimento, nascidos como um negócio e pouco tendo a ver com a ética e moral, ou seja, não carregavam os valores como os franceses primam nas histórias dos livros infantis do país europeu. Para estes, alguns dos ícones são os contos de Andersen, Perrault e Schimidt contam histórias que incluem padrões de conduta; valores e conceitos que farão parte da vida da criança.

Os contos da Disney ao mesmo tempo em que carregam virtudes positivas às crianças, como humildade, ternura, bondade, transmitem sentimentos inferiores – como ódio, inveja, raiva, que se aprendem em histórias como Cinderela, Branca de Neve e os Setes Anões, A Bela Adormecida ou A Bela e a Fera (BETTELHEIM, 1930).

Assim, a diferença cultural de contos infantis foi mais um fator determinante para a percepção da contradição entre a cultura francesa e americana.

O conceito EuroDisney é rentável quando se adota o modelo norte-americano de férias, que consiste em tomar vários períodos curtos de férias durante o ano, com viagens rápidas ao parque da Disney. Na Europa, as férias são tiradas em períodos mais longos,

normalmente no verão e alguns dias entre o Natal e Ano Novo. Em razão a esse regime de férias, o parque sofre com a sazonalidade. A grande maioria dos visitantes se concentra no verão e na Semana Santa, e durante o resto do ano o parque é pouco freqüentado (IDEFONSO, 2007, *et. seq.*).

Paris fica a vinte minutos de metrô e os hotéis são muito mais baratos do que os construídos ao redor do parque, portanto, se hospedar na capital francesa era muito mais viável, além do que, as famílias que incluíam a EuroDisney no roteiro turístico, planejavam a visita como um escapada de Paris, que costuma ser o objetivo principal da viagem.

Além de todos esses fatores já comentados, os europeus não possuem a prática de comprar lembranças dos lugares que visitam como os norte-americanos, além de terem o costume de beber vinho e cervejas durante as refeições, no entanto as lojas de souvenir, outra fonte de receita dos parques não foram prósperos e os restaurante dentro no parque não serviam bebida alcoólicas.

Com todos esses aspectos descritos sobre o caso EuroDisney o autor conclui que o projeto do parque errou pelo etnocentrismo, ou seja, acreditou que as culturas são similares ou adaptáveis à norte-americana.

2.4 | Design, Território e Cultura

O design vem sendo reconhecido, cada vez mais, como ferramenta estratégica para a valorização de produtos locais, por promover o reconhecimento e a preservação de identidades e culturas regionais. A afirmativa de Krucken (2009) é sobre análise de como os produtos locais podem se manifestações culturais fortemente relacionadas ao território e à comunidade que os produziu. Para a autora, estes produtos representam os resultados de uma trama, tecida ao longo do tempo e que envolve recursos da biodiversidade, modos de fazer tradicionais, costumes e também hábitos de consumo.

Esta condição de produto ligado ao território e a sociedade que o produziu é explicado por Krucken (2009; p. 10) através da definição do conceito de *terroir*:

A palavra *terroir*, do francês, é empregada para definir um território caracterizado pela interação com o homem ao longo dos anos, cujos recursos e produtos são fortemente determinados pelas condições do solo, do clima e culturais.

Uma das principais contribuições do design para dinamizar os recursos do território e valorizar seu patrimônio cultural, é reconhecer e tornar reconhecíveis valores e qualidades locais, mas essa tarefa envolve muita sensibilidade e responsabilidade. Compreender as qualidades destes produtos originais, ricos em significado e compartilhá-los com a sociedade é um processo que obrigatoriamente envolve esses sentimentos (*idem*).

Promover esta valorização local através do design, com o desenvolvimento de condições estratégicas para que o potencial dos recursos locais seja convertido em benefício real e durável para as comunidades, é uma necessidade que vem se acentuando com a globalização.

A autora ainda salienta que há um valor emocional associado aos produtos que respondem ao interesse dos consumidores pelo ‘autêntico’ e ‘original’. Assim, o consumo torna-se uma experiência única, um ritual de apreciação de qualidades singulares e o design pode contribuir significativamente nessa relação de produto versus cultura, buscando formas para tornar visível à sociedade a história por trás de produtos locais (*ibidem*).

Ao considerar as intervenções do design na valorização de um território Krucken (*seq.*; p. 28) ainda explica que algumas ferramentas podem apoiar o desenvolvimento de estratégias, nas quais podem responder à questão: “Como comunicar qualidades locais a consumidores globais?”.

Para esse questionamento, a autora explica através do diagrama “estrela do valor” (figura 5) que a qualidade percebida de um produto ou serviço é o resultado conjunto de seis dimensões desses valores, estipulado pelo consumidor.

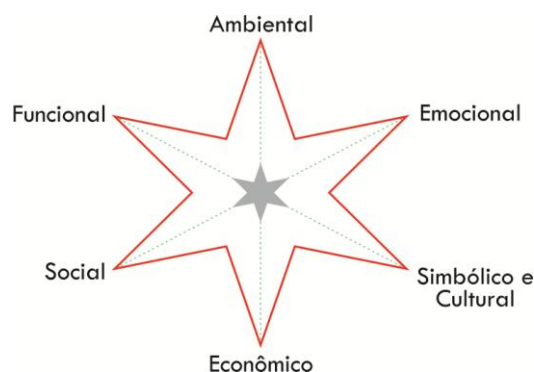


Figura 5. “Estrela de valor”: Dimensões de valor de produtos e serviços.
Fonte: adaptado de Krucken (2009; p. 28).

Os “valores de qualidade” que são considerados na escolha de um produto ou serviço são:

- a. valor funcional ou utilitário : refere-se às qualidades intrínsecas do produto, sua composição, origem e propriedades, à segurança de consumo (controle sanitário quanto à natureza das matérias-primas, ao modo de produção e comercialização, aos ingredientes e aditivos, a segurança da embalagem etc.) e a aspectos ergonômicos;
- b. valor emocional: de caráter subjetivo, incorpora motivações afetivas relacionadas às percepções sensoriais e o sentimento relacionado à compra e ao consumo/utilização do produto. Incorpora, ainda, a nossa dimensão “memorial”, relativa a lembranças positivas e negativas de acontecimentos passados;
- c. valor ambiental: vinculado principalmente à prestação de serviços ambientais por meio do uso sustentável dos recursos naturais e conservação da biodiversidade.
- d. valor simbólico e cultural – profundamente relacionado as outras dimensões da qualidade. Relaciona-se à importância do produto nos sistemas de produção e de consumo, das tradições e dos rituais relacionados, dos mitos e dos significados espirituais, da origem histórica.
- e. valor social – relaciona-se aos aspectos sociais que permeiam os processos de produção, comercialização e consumo dos produtos (ex: repartição equitativa dos benefícios, inclusão, qualidade das relações, bem-estar, reconhecimento). Os valores morais dos cidadãos e a atuação e a reputação das organizações na sociedade também se incluem nesta dimensão;
- f. valor econômico – de caráter objetivo, baseia-se na relação custo/benefício em termos monetários.

Os valores de qualidade que estimulam a valorização de produtos e territórios locais resulta do modo como o produto é produzido e consumido: envolve o sistema de produção e o sistema de consumo, os produtores, os consumidores e toda a rede que se desenvolve em torno do produto ou serviço. E, para que as qualidades locais sejam perceptíveis ao consumidor através do produto, também é necessário desenvolver estratégias de comunicação adequadas aos diferentes contextos, estimulando a conscientização sobre os valores envolvidos na produção e no consumo (KRUCKEN, 2009).

3 | DESIGN NAS EMPRESAS: PORQUE E PARA QUE?

Um conjunto de fontes teóricas que sustentam a abordagem sobre a diversidade das funções do design no contexto empresarial faz parte dessa seção da pesquisa e antes de promover o Design como elemento na estratégia Empresarial é preciso esclarecer o seu valor e a sua aplicação dentro desse cenário

Um recurso que compõe o gerenciamento organizacional, é assim que Walton (2000 *apud* TEIXEIRA, 2005) considera o Design, à medida que esse faz parte das atividades de pesquisa, de desenvolvimento de produto, de *marketing*, de comunicações e de produção.

De acordo com Magalhães (1997 *apud idem*), a competitividade criada pela abertura de mercado foi palco para a discussão da aplicação do papel estratégico do Design nas empresas. Com a invasão, no mercado brasileiro, de produtos importados e de melhor qualidade, preço acessível e com características peculiares que seduziam os consumidores, as empresas nacionais sentiram-se ameaçadas pela competição que, até então, via-se, de certa forma, controlada. Uma das reações das empresas ao novo cenário foi buscar estratégias pró ativas para inovar seus produtos, e assim, posicioná-los novamente em um mercado interno, composto por consumidores que aprenderam a ter elevadas expectativas ao serem expostos ao mercado globalizado.

Logo, o Design se insere nesse contexto como ferramenta estratégica empresarial, responsável pela interação da experiência do cliente às condições ambientais, na geração de produtos e serviços inovadores. Assim, a estratégia centrada no design torna-se fundamental para as organizações obterem vantagens diante seus concorrentes.

Porter (1992 *apud ibidem*) classificou as forças existentes de competitividade em: rivalidade entre os concorrentes e entrada de novos concorrentes no mercado, ameaça dos produtos substitutos e poder de negociação dos compradores e dos fornecedores.

Os exemplos de como o Design pode encontrar caminhos para se incorporar nas práticas empresariais e lidar com essas forças competitivas são vistos através de métodos como: Concentração na liderança de custo, promoção de diferenciação dos produtos e especialização em um determinado segmento de mercado, prestação de serviços de diferenciação e inovação.

É diante desse contexto que o presidente do *Stetik Group*, Euler Brandão, durante a palestra *Show me the Money: Inserindo o Design em sua Estratégia de Negócios*, incentiva o design como uma forte ferramenta estratégica de negócios que contribui diretamente na caminhada para alcançar vantagens no mercado altamente competitivo. De acordo com Brandão (2011), as empresas também podem adotar estratégias que as levam para o isomorfismo⁶ mimético⁷, ou seja, ficaram parecidas em suas marcas, produtos, tecnologias e serviços. Entretanto, é preciso cuidado e atenção a fim de evitar esse fenômeno.

A explicação para esta situação é o racionalismo na gestão. “A dimensão subjetiva foi esquecida dentro das empresas e, dentro da ótica racionalista, a competição se restringe a quem tem mais recursos, melhores práticas, melhor desempenho competitivo e estratégico. A tendência é as empresas se tornarem iguais” (BRANDÃO, 2011).

Para isso, a resposta para a evolução dos modelos de inovação também está no design. “O design é elemento central dentro de uma organização porque integra processos, tecnologia, serviço, marca e experiência”, afirma Kiss (2011), coordenadora de pós graduação em Design Estratégico da ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

Segundo Kiss (*idem*), enquanto o pensamento do gestor é pautado pela lógica e pela racionalidade das pesquisas e auditorias, o do designer é humanístico e atende às aspirações emocionais que o consumidor busca. A autora explica que é preciso entender o sentido que o produto tem na vida das pessoas e que o consumidor pós-moderno busca se relacionar e experimentar, em detrimento a simplesmente adquirir a produto sem considerar experiências que esse consumo possa propiciar.

⁶ Fenômeno pelo qual duas ou mais substâncias de composição química diferente se apresentam com a mesma estrutura cristalina (HOUAISS, 2001; p. 259)

⁷ Adaptação na qual um organismo possui características que o confundem com um indivíduo de outra espécie (HOUAISS, 2001; p. 298)

3.1 | O design muito mais que Gráfico e Produto

A eficiência e importância do design estão além do belo, funcional e inovador. O design pode construir valores, transformar conceitos, alterar comportamentos, fortalecer uma organização e proporcionar satisfação incontestável aos consumidores, assim afirmam autores como Fascioni (2005) e Neumeier (2010).

Existem hoje diversos exemplos de marcas que acreditam no potencial do design e com isso garantem seu espaço no mercado, a saber: Coca-Cola, sandálias Havaianas, Natura, Apple, entre outras. Ações de reestruturação da marca, estratégias e serviços de diferenciação, planejamentos de design, reposicionamento de produtos e uso de embalagens criativas marcaram essas empresas e elas continuam a disseminar seu valor em seus respectivos mercados.

Contudo, ainda assim, muitas organizações brasileiras tratam o design como um investimento sem importância, vendo neste um serviço de preço elevado e que serve apenas para maquiagem um produto, ou seja, essas empresas tratam da estética como algo supérfluo de que não necessitam. Nem mesmo esses exemplos de sucesso são suficientes para disseminar entre essas empresas a crença no design como elemento estratégico para a competitividade e melhorias em seus posicionamentos mercadológicos.

Teixeira (2005) acredita que o design é responsável pelo sucesso do produto e pela manutenção da imagem do empreendimento no mercado, e mais, dentre os principais recursos organizacionais que uma empresa necessita para obter sucesso, o design se manifesta em sua dimensão estratégica.

Ytterborn (2003 *apud* BÜRDEK, 2006) menciona que o design é uma oportunidade estratégica: não se trata de quem faz algo bonito e sim de que o designer, ou seja, o profissional na área, pode melhor visualizar as ambições e estratégias de uma empresa. O grande desafio é conscientizar as organizações de que o design pode fazer parte das etapas do processo de criação garantindo o sucesso do produto ou serviço. É preciso que o empresário brasileiro perceba que os consumidores estão cada vez mais exigentes, reivindicando qualidade e inovação em seus produtos e serviços.

Um dos objetivos do Programa Criação Paraná, realizado pelo Centro de Design do Paraná é estimular as indústrias e micro e pequenas empresas a experimentar o design na prática como ferramenta para o aumento da competitividade. Uma das medidas adotadas pelo centro para apresentar e despertar interesse das empresas para a utilização do design como instrumento de inovação, foi a criação de uma cartilha de auxílio e orientação, intitulada de “Design para Negócios”.

Segundo o Centro de Design do Paraná, experiente na implantação dos processos do design no cenário empresarial relata que a percepção dessa ferramenta como fator inovador não traduz, dentro das organizações, um espaço totalmente favorável. Assim, o medo pela mudança faz com que as indústrias busquem o design muito tardiamente.

Ainda sobre os atributos dessa profissão, Teixeira (2005) lembra que as abordagens das atividades da profissão abrangem dimensões ergonômicas, tecnológicas, econômicas, estéticas, sociais, culturais, ecológicas e de marketing.

De acordo com Barroso Neto (1982 *apud* PELETEIRO e PEQUINI, 2010) o design, além de ter preocupações estéticas e decorativas tem como principais funções a de intervir na formulação das especificações técnicas e funcionais de um produto, no aumento da produtividade e na competitividade de mercados internos e externos.

O designer romeno, Manu (*apud* MALAGUTI, 2004), relata que: “O poder do design está na sua habilidade de transformar idéias em implementos, serviços, artefatos, comunicações, ambientes, sistemas ou organizações.” Malaguti (*idem*) continua a discussão afirmando que o design dá forma a sonhos, projetos e intenções ao solucionar problemas, atender a necessidades, ou mesmo antecipar-se a elas, de modo a valorizar identidades, proporcionar satisfação, melhores condições de vida, relações mais humanas e interfaces mais adequadas entre homem, objetos e ambiente.

Mozota (2011, p.10), define muito bem como o design pode gerar valor para as empresas descrevendo três possíveis atuações do design no contexto empresarial: Design como diferenciador, quando a estratégia do design busca criar uma marca melhor, aprimorando o produto, a embalagem ou o desempenho do serviço; O Design como coordenador, quando age como uma ferramenta capaz de coordenar funções, evitar conflitos, motivar equipes e melhorar a comunicação entre as equipes do projeto; e o

Design como transformador, contribuindo para a gestão da mudança e para o processo de aprendizagem nas organizações, revelando uma visão do futuro, o que pode ter efeito direto no posicionamento da organização.

Dessa maneira, as definições e exemplos apresentados neste tópico quanto ao papel do design na construção de valores e estratégias de negócio reforçam a idéia da importância da profissão como meio de contribuição para o funcionamento e posicionamento de empresas.

Com o propósito de esclarecer o papel do design como elemento na estratégia empresarial as definições, teorias e conceitos de Design Estratégico, Design de Serviços e Gestão do design serão abordadas com maior aprofundamento nas subseções 3.2 e 3.3 a seguir, visando o esclarecimento de seus conceitos, valores e suas aplicações.

3.2 | Design Estratégico e Design de Serviços

São inúmeras as definições existentes sobre o Design Estratégico: Mallick (*apud* TEIXEIRA, 2005) define o Design Estratégico como um plano de ação para obter vantagem competitiva por meio do produto de design, do design de novos produtos ou por intermédio do desempenho superior aos concorrentes, no tocante satisfação das necessidades do mercado existente.

O Design Estratégico atua como um componente fundamental para o incremento da competitividade empresarial (*idem*). A autora ainda sustenta a idéia de que as estratégias devem estar relacionadas não apenas ao produto e sua comunicação, mas também ao serviço e imagem corporativa, assim como enfatiza logo abaixo:

As estratégias organizacionais devem ser orientadas para a integração do produto (inovador), serviço (conjugado), da comunicação do produto (elementos de identificação) e imagem corporativa (retorno do mercado e da sociedade) em um sistema coordenado pelo gerenciamento e capaz de articular uma visão estratégica geral da empresa.

Para Magalhães (1997 *apud* CÂMARA *et.al*, 2011) o design estratégico é uma forma de atuação direcionada para a Gestão de Design nas empresas, integrando produtos e

imagem na estratégia da organização, utilizando-o como processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

As ferramentas para o uso do design na estratégia empresarial é apresentada por Magalhães (1997 *apud* KULPA & BERNARDES, 2009), de forma que elas respondam à competitividade da organização e satisfação dos consumidores:

- a. Design Organizacional: onde o design é uma atividade interdisciplinar e, portanto, depende de uma estrutura organizacional flexível e de uma interação horizontal. Esse ambiente de integração organizacional propicia ao design o desenvolvimento de suas potencialidades junto a outros setores, tais como: comercial, engenharia, marketing e produção. Desta forma, apresenta uma abordagem estratégica na formulação dos objetivos globais da empresa e na coordenação entre as funções atribuídas ao desenvolvimento de produto.
- b. Monitoramento do Desempenho do Produto: onde dispor de um sistema que permita monitoramento contínuo do desempenho do produto e de prospecção de oportunidades em relação às exigências ambientais, auxilia a empresa no desenvolvimento de estratégias de redesign, de um novo posicionamento ou de retirada ou permanência do produto no mercado.
- c. Pesquisa e Desenvolvimento: onde as empresas que investem em pesquisa oferecem melhores condições para o desenvolvimento de uma política de design, mediante o fortalecimento de sua tecnologia, melhoria da sua qualidade, programas de flexibilização da produção e das tarefas de trabalho.
- d. Estratégia Pró-Ativa de Desenvolvimento de Produto: onde a ênfase se dá na prática de uma estratégia pró-ativa em detrimento à prática de estratégia reativa. Trata da previsão dos efeitos ambientais causados pelas mudanças e a antecipação auxilia a entrada de produtos existentes em novos mercados e a penetração de novos produtos em mercados cativos.

No conceito de Reyes & Borba (2007, *apud* *idem*), o Design Estratégico atua como um espaço de agregação de valor, com vistas ao aumento de competitividade das organizações (dimensão estratégica). O elemento gerador desta competitividade é a inovação, não somente do ponto de vista do produto, mas, acima de tudo, do produto

elaborado a partir de uma cadeia de valores que considera as diferentes etapas, quais sejam: concepção, produção, comunicação e distribuição.

O Design Estratégico significa a criação de suportes para uma interação entre o design, a estratégia, a identidade, a imagem e a cultura da empresa. Para Mozota (2002 *apud* KULPA e BERNARDES, 2009), o próprio Design Estratégico garante seu ingresso nas organizações, provando com ações estratégicas sua eficiência. A autora considera essa idéia na seguinte afirmação: “O design estratégico é uma gestão responsável pelo controle da pertinência do design na empresa e pela percepção das necessidades da empresa em relação aos focos e potencialidades em longo prazo no mercado” (*idem*).

Diante de diversas definições sobre o Design Estratégico visto nesta seção, compreende-se que seu papel principal é identificar estratégias solucionadoras dos desafios encontrados e gerados pelas próprias organizações, concedendo oportunidades de crescimento e posicionamento no mercado competitivo.

Com o objetivo de atender às necessidades empresariais utilizando o design como estratégia, algumas consultorias com o propósito de oferecer vantagens competitivas às empresas já são encontradas no mercado. Alguns exemplos podem ser vistos, como: a GAD e a IDEO. Empresas como Petrobras, Embratel, Claro, Santander e Vivo fazem parte da lista de clientes dessas consultorias e são nelas que as empresas buscam soluções inovadoras em identidades visuais, produtos, embalagens, tecnologia, serviços e planejamento.

Os serviços oferecidos pela consultoria GAD (2010) estão organizados por estratégias específicas, de acordo com a necessidade e intenção da empresa interessada. Seus serviços ajudam as empresas a ampliar horizontes e estabelecer vantagens perante o mercado através do cultivo de idéias inovadoras, de mecanismos de diferenciação seja em planos de lançamentos, de gestão de marca, embalagem, soluções de negócio para o varejo, mídia e comunicação.

As consultorias apresentadas e exemplos de suas atuações exemplificam o papel do design estratégico nas empresas, contribuindo para a compreensão dessa ferramenta e sua utilização na prática.

O design de serviços, diferente do design estratégico, é uma atuação do design ainda pouco explorada no Brasil. Alguns pesquisadores estrangeiros, como Celaschi *et.al* (2001), e Manzini (2002) começaram a seguir por essa linha de pesquisa e abordam o serviço como

valor agregado ao produto, sendo possível tornar a experiência dos usuários surpreendente, segundo os próprios autores.

Mas, afinal, o que são considerados serviços? Para uma melhor compreensão dessa abordagem faz-se necessário abranger seu significado. A concepção de serviços por Juliano (2009) no portal Guia do Marketing, é definida como “um ato ou desempenho essencialmente intangível, produzidos e consumidos simultaneamente que pressupõe uma relação direta entre a empresa e consumidor”.

Entretanto, o design de serviços é a aplicação de princípios do design na melhoria da prestação de serviços para os consumidores, buscando atender ao que eles mais esperam das empresas: uma excelente experiência, essa definição é apreciada por Samperi (2009) em coluna para a revista *abcdesign*⁸.

Já segundo Morelli (2002), design de serviços se configura como um processo integrado e interativo, onde a fase de gestão inclui estratégias de medida e de testes a fim de fornecer *feedback* para futuros aperfeiçoamentos

No mundo competitivo dos negócios, a qualidade dos serviços prestados pelas organizações pode determinar a lealdade dos clientes. O design de Serviços, assim como o Design Estratégico, pode favorecer a empresa a se distinguir de seus concorrentes, atuando com o mesmo objetivo, o de valorizar uma marca, possibilitar crescimento, diferenciação e um posicionamento mercadológico.

Design *Council* (2010) uma agência do Reino Unido – Grã Bretanha é mais um exemplo de instituição que ajuda a fortalecer a economia das organizações e que utiliza o design como elemento de inovação e reforço dos negócios locais, aumentando o desempenho das empresas e produzindo lucratividade para as organizações que utilizam seus recursos para fortalecer a marca. A agência utiliza o design de serviços como um projeto estratégico que utiliza técnicas de design, como uma investigação aprofundada do cliente para prestar serviços que são construídos em torno de suas necessidades reais, que simplificam problemas complexos e oferecem soluções que dão suporte ao futuro.

A *Engine Service Design* (2010), empresa consultora de design de serviços, utiliza de diversas ferramentas e técnicas para favorecer a competitividade e posicionamento das organizações, planejando o futuro das empresas através de bons serviços. A empresa ajuda a

⁸ Grifo nosso.

identificar novas oportunidades comerciais, com o objetivo de estender sua oferta aos clientes e atrair novos consumidores.

Fonteijn (2010), pesquisador da área, define o design de serviços com uma analogia de tipo de aplicação, como pode-se verificar: “Quando você tem dois cafés, um ao lado do outro, que cada um é vendido exatamente com o mesmo preço”⁹. O Design de Serviços (*Service Design*) é o que faz você entrar em um e não no outro.

O exemplo citado ajuda a compreender a situação em que o design de serviços pode ser inserido, contudo, nos faz imaginar de que maneira os serviços de design podem favorecer a uma marca específica, diferenciando-a da concorrente, dessa forma, algumas ações, como a utilização de um utensílio diferenciado e inovador é um exemplo de como os serviços de design podem ser determinantes para a satisfação dos consumidores.

Normalmente, quando vários concorrentes oferecem basicamente o mesmo produto, os estabelecimentos tendem a diferenciar-se pelo preço, sem imaginar que o design pode servir de estratégia e conduzir para que o cliente escolhesse determinada marca.

A figura 6 apresentada a seguir, representa o exemplo, onde a utilização de uma ação diferenciada pode garantir o sucesso do estabelecimento. No exemplo, é visto que, ao aplicar os biscoitos no formato de asas na xícara, o produto e o próprio serviço tornam-se criativos e bastante atrativos, atingindo o maior objetivo de design de serviços, gerar uma diferenciada e inovadora experiência de consumo para os clientes.



Figura 6: Possível idéia de diferenciação.
Fonte: Mantesso, 2011.

Desse modo, percebe-se que o design deve utilizar de ferramentas inovadoras para a melhoria dos empreendimentos das organizações, aliando estratégias eficientes e serviços

⁹ Grifo nosso.

que proporcionem satisfação aos seus clientes. Essa visão de uso dessas ferramentas pode fazer da organização uma referência no ramo de negócio em que atua, aumentar seu valor, divulgar de forma inteligente a marca e conseqüentemente gerar lucratividade.

3.3 | Gestão de Design

De acordo com o que já foi apresentando, as indústrias estão inseridas em um mercado concorrido e de consumidores cada vez mais exigentes, e é nesse cenário de competitividade que as organizações devem ir à busca de mecanismo de diferenciação que garantam seu lugar no mercado. Entretanto, o processo da Gestão de Design pode ser inserido como mais uma ferramenta de gestão que interage com os processos de design nas empresas, estabelecendo valores, missões, visão de futuro e estratégias de atuação, intervindo, por exemplo, nos custos, controle de qualidade e análise de riscos das organizações.

De origem latina, conforme definição do dicionário Houaiss (2001), a palavra Gestão vem de *originare*, que significa o ato ou efeito de gerir; administração; gerência.

O processo de gestão, segundo D'AJUS (2003), se resume no gerenciamento dos recursos da organização para alcançar objetivos estabelecidos, e envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas, direcionando pessoas para que se obtenha resultados.

O trabalho do gestor, em linha geral inclui as seguintes tarefas: Definir metas e planos; Motivar e alinhar esforços; Coordenar e controlar atividades; Obter e aplicar conhecimentos; Forjar e cultivar relacionamentos; Identificar e desenvolver talentos; Entender e equilibrar demandas de públicos externos (HAMEL, 2006)

O papel do design nas corporações é muito bem retratado por Magalhães (1997 *apud* FERNANDES & PEREIRA, 2009):

O design corporativo coordena os produtos, as comunicações, ambientes e serviços das empresas, através de marcas registradas, embalagens, interiores de lojas, sinalizações, papéis de correspondência, websites na internet, uniformes e em qualquer elemento que a empresa desejar estabelecer uma interface com o seu ambiente de atuação. A empresa atinge assim uma unidade em seu discurso, uma identidade corporativa que facilita a identificação da sua mensagem (MAGALHÃES, 1997, p.26).

O manual da Gestão de Design (*apud* CÂMERA *et.al*, 1997) atribui ao gestor de design as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão como a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final.

A Gestão de Design é considerada por Walsh *et.al*; (1992 *apud* MOZOTA, 2011, p.29) como um processo com quatro características essenciais:

- a. Criatividade e Complexidade: o design exige a criação de algo que não existia antes;
- b. Comprometimento: o design requer o equilíbrio de várias necessidades, às vezes conflitantes (tais como custo e desempenho estético, funcionalidade, materiais e durabilidade);
- c. Capacidade de escolha: o design impõe que se façam escolhas entre muitas soluções possíveis para um problema em todos os níveis, desde o conceito básico até o menos detalhe de cor e forma.

A prática do design no ambiente empresarial está em trabalhar as necessidades das empresas, em conexão com os desejos e necessidades de seus consumidores e tendo a capacidade de gerar a manutenção da competitividade, através da sua habilidade de transformar elementos subjetivos em novos, processos e até mesmo serviços (Cabral *et.al*, 2008).

3.3.1 A inovação pelo Design

Gimeno (*apud* FERNANDES & PEREIRA, 2009) considera que toda empresa possui uma série de características de identificação. Estas características através da comunicação corporativa, são captadas pelo público que, então, constrói a imagem corporativa da empresa.

Para Martins (2006) “a construção da imagem da empresa é formada por vários fatores, entre eles a construção da imagem promocional pela propaganda [...]. A criação, porém, da identidade corporativa compete ao design.”

É nessa relação entre a marca e consumidor que o Design pode exercer grandes influências nos conceitos que o público tem sobre ela. E mais especificamente, a inovação pode desempenhar essa tarefa de modo satisfatório.

A figura a seguir, representa a fidelidade e consciência obtida pelos consumidores através do uso das ferramentas do design no auxílio da propagação dos atributos de uma identidade:

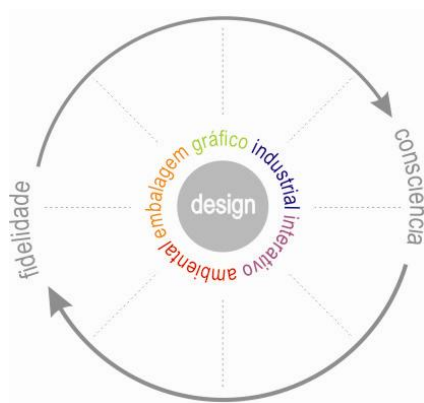


Figura 7: Fidelidade e consciência na propagação dos atributos de uma identidade
Fonte: Fernandes & Pereira (2009, p. 133)

O design atua como guia da inovação, tanto no âmbito do desenvolvimento de produtos como é um processo mais complexo de identidade industrial, diferencia uma organização de seus concorrentes e oferece um identificador chave da empresa para o público (ANDERS *apud* MOZOTA, 2011, p.30).

Hamel (2006) explica porque a inovação é um grande aliado da Gestão e como as indústrias podem obter vantagens duradoras quando cumprem o processo da inovação. O autor esclarece o processo da inovação como uma revolução, que pode trazer uma enorme vantagem a empresa que inova e provoca um abalo na liderança do setor.

Inovação na gestão defini-se como um desvio em relação a princípios, processos e práticas tradicionais da gestão ou a formatos organizacionais habituais, desvio no qual altera de forma radical o modo como é conduzido o trabalho da gestão (HAMEL, *idem*).

Em entrevista para a revista Época, o americano Tom Kelley que comanda a empresa de design IDEO, considerada uma das mais criativas do mundo, relata como uma empresa pode ser inovadora:

De muitas formas [...] Na IDEO, praticamos o que eu chamo de design empático. Nossa receita é deixar a mesa de trabalho e se colocar no lugar de quem compra. Saímos do escritório para observar os clientes *in loco*. O dono de uma fábrica de carros, por exemplo, tem de observar como o motorista sente no carro, se ele prefere banco de couro ou de tecido. As empresas costumam perguntar coisas difíceis, que os clientes não sabem responder. Melhor ir lá e observar.

Pinchot e Pellman (2004) definem inovação como sendo mais do que criatividade. Trata-se de criar e divulgar a utilização de um novo produto, serviço, processo ou sistema, desde a concepção de uma idéia até a implementação e exploração bem-sucedidas.

É imensa a contribuição do design na diferenciação de uma empresa e no aumento significativo das margens de lucro, dessa maneira as organizações precisam criar uma cultura de inovação. (KELLEY, 2006)

Para Fascioni (2010) os elementos que dão força ao processo de inovação são: os novos conhecimentos; os consumidores; usuários líderes, design de empatia, fábrica de invenções e as parcerias. A geração de boas idéias é a tradução de um “arranjo inusitado de conhecimentos” no qual o design é apto para traduzir esse complexo de informações em idéias competitivas.

As seis habilidades necessárias ao pensamento inovador são segundo estudo do *Center for Creative Leadership*, em artigo on-line da revista HS Management (2011):

- 1 - prestar atenção;
- 2 - personalização;
- 3 - associação de imagens;
- 4 - atitudes sérias;
- 5 - pesquisa colaborativa;
- 6 - perspicácia.

Responsável pelas diretrizes encontradas no edital sobre inovação do *Center for Creative Leadership*, Horth (2011) lista algumas dicas que valorizam o pensamento inovador:

- a. Abertura: a empresa precisa deixar claro que está aberta a mudanças que agreguem valor.
- b. Exemplo: ao inovar na forma de trabalho, os gestores dão o exemplo e motivam as

pessoas a apresentarem sugestões.

- c. Troca de experiências: sem espaço para individualismo, a saída é estimular o trabalho em equipe e a troca de ideias.
- d. Suporte ao erro: é por meio dos erros que se encontra o caminho para o aprendizado. Os colaboradores devem ter consciência de que podem errar.
- e. Descentralização: o líder deve nortear as ações, mas não concentrar funções, boicotando a autonomia das pessoas e, assim, matando a criatividade.
- f. Comunicação integral: se a criatividade é valorizada, a empresa precisa dispor de canais de comunicação acessíveis.

3.3.2 Níveis da Gestão de Design

A inserção do design no ambiente empresarial pode atingir diversos níveis da organização, tendo em vista que o design é uma atividade multidisciplinar e sua atuação pode afetar departamentos distintos.

A gestão do design, bem como o design em si, é uma atividade multidisciplinar, que não diz respeito apenas aos profissionais da área. Ela se propõe a fazer esta aproximação entre o design e outras áreas, como a de engenharia e de técnicas de gestão empresarial, de modo a mostrar as contribuições e os possíveis resultados que sua incorporação nas empresas pode trazer (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997).

É dessa maneira que alguns autores relatam quem o design pode atuar em diferentes níveis nas empresas, que pode ir desde o nível operacional - de ações mais concretas e até mais comum na maioria das empresas -, o nível tático - intermediário, tendo atuações de planejamento - e, por fim, o estratégico - atuando diretamente na imagem e posicionamento da empresa (CABRAL *et. al.*, 2008).

O nível operacional atua na parte do desenvolvimento das novas idéias. Procura reunir informações através da relação de diversas disciplinas e da determinação de uma rede de colaboradores que possa ser consultada. Em outro aspecto, engloba toda a operacionalização, de forma a atingir todos os objetivos de um projeto específico (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997).

Cabral *et.al.* (op. cit.) diz que o nível tático responde pela coordenação das ações de design que ocorrem nas empresas, mobilizando e disponibilizando recursos, matérias e imateriais para que as estratégias de design sejam cumpridas de modo eficiente e coerente com os objetivos da campanha. O nível tático pode ainda ser responsável pelo setor de pesquisa e desenvolvimento e marketing.

Já o nível estratégico é responsável por setores de direção e controle dentro das empresas. A este nível compete fazer o diagnóstico da empresa, o desenvolvimento de suas metas para o futuro, a análise de pontos fortes e fracos, a integração das funções do marketing no desenvolvimento de produtos, a produção, a engenharia de produto, as finanças e o design, de forma a descobrir novas oportunidades e riscos. Desse modo, este nível destaca-se pela sua abrangência e responsabilidade pela inserção do design e da inovação na cultura empresarial de modo a obter melhores resultados (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 2007).

O cumprimento das empresas na aplicação desses processos e níveis em sua cultura organizacional pode garantir seu posicionamento no mercado e atender as necessidades e desejos dos consumidores, gerando assim fidelidade e lealdade a marca.

De acordo com Vieira (2009), o nível operacional, tem como questão central o ato de “fazer”. Já no nível tático, é possível perceber um ponto mais abrangente, tratando do “como fazer”. E, por fim, o nível estratégico se relaciona muito mais com aspectos de investigação, do “o que fazer”. Portanto, os níveis da gestão do design e suas atuações dentro da organização das empresas são apresentados a seguir:

Operacional	Tático	Estratégico
Ação	Função	Visão
Diferenciador	Coordenador	Transformador
Competência econômica que age sobre as principais atividades de valor. Influencia sobre a imagem e produto, dá sentido ao discurso e ao objeto.	Competência controladora que atua sobre as atividades e dá suporte a cadeia de valor. Ajuda a mobilizar e motivar as atividades do homem, une os participantes do processo.	Competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de seu ambiente. Verifica o desempenho da empresa e busca novas possibilidades.
Marketing, Produção e Comunicação	Estrutura, Gestão da tecnologia	Estratégia e Gestão do conhecimento

Quadro 2. Níveis da Gestão do Design
Fonte: adaptado de Cabral *et.al.*, 2008

O Centro de design do Paraná (2008) lembra que incorporar uma cultura de Design na empresa é mais do que admitir um designer ou criar um departamento de Design. Implica em aderir a um novo modelo de cultura e transformar o modo de pensar das organizações. Dessa maneira a definição de cultura organizacional e como ela pode ser um elemento de influências nas estratégias empresariais será abordada mais adiante como guia para o crescimento das empresas.

3.4 | Branding Design: por uma imagem coesa

O processo de criação e gerenciamento de uma marca tomadas com conhecimento e competência é o que define o processo chamado *Branding*. Esse processo não significa apenas criar uma identidade corporativa, ele pode ser um elemento estratégico para aumentar seu valor e conquistar a lealdade dos clientes. Para alcançar esse nível e encontrar maneiras de atrair o público e influenciá-lo no ato da compra não é tarefa fácil (MARTINS, 2006).

O *Branding* tem o propósito de fazer com que as pessoas façam uma associação positiva de um determinado produto com uma determinada marca, persuadindo sua escolha e reforçando o valor e a satisfação que esse consumidor terá ao adquiri-lo. Essa visão define os conceitos e a personalidade da marca, adiciona valores e fideliza o cliente, que se identifica e interage com os produtos. (KYU, 2010)

Em um ambiente competitivo, algo se torna maior que o próprio bem ou serviço oferecido pela empresa, a marca. (*idem*)

Uma marca forte é requisito básico para competir e se sobressair no mercado dinâmico em que vivemos. Utilizando os conceitos de *Branding* pode-se criar uma forte imagem corporativa, transmitindo segurança e confiança perante o consumidor. (*idem*)

Por meio dessa estratégia é possível agregar valor ao produto ou serviço da marca e gerar personalidade a instituição.

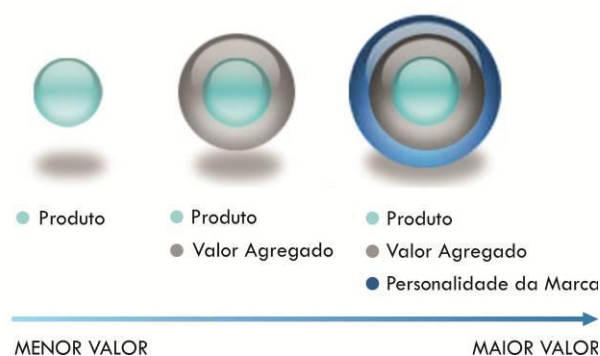


Figura 8. Valor agregado ao produtos pelo *branding*
 Fonte: KYU, 2010

Branding é mais do que apenas se certificar de que os clientes reconheçam o logotipo ou o nome de um produto; significa criar uma associação emocional entre o cliente e um produto, serviço ou empresa por meio de uma mensagem clara que desperte o real interesse do consumidor. (*idem*)

Viegas (2009) relata que o valor de uma marca apresenta tamanha importância no contexto do negócio das empresas que, muitas vezes, a própria marca pode valer financeiramente mais do que os produtos os serviços oferecidos pela organização, ou seja, em alguns casos a marca pode ser considerada como o bem mais valioso da empresa. Ela deve despertar uma percepção positiva ao consumidor ao ponto de, quando comparadas a outras, passa a ter um valor que seus concorrentes, tornando-se prioridade do cliente no momento da compra.

Um novo conceito de marca criado por Roberts (2005), a *LoveMarks* demonstra que as marcas possuem respeito do seus clientes e as *lovesmarks* possuem respeito e amor. O criador deste conceito afirma em sua obra, *Lovemarks: O futuro além das Marcas*, que as grandes marcas precisam criar nos consumidores uma fidelidade além da razão.

Como afirma Roberts (*idem*) esse estreitamento é uma conseqüente “paixão” por parte do cliente, e em geral, é despertado por uma coisinha chamada diferencial. Atingir o diferencial e começar um caso de amor com os consumidores é resultado de ações de *marketing* e investimentos em *branding*. É criar uma relação de confiança entre a empresa e o cliente, e isso se dá mostrando que existe respeito pela preferência dele, seja com promoções especiais para clientes fieis, seja com ações de pós-venda, seja pelo design

diferenciado ou por pacotes de serviços especiais que tenham “a sua cara”. Adquirir algo de certa marca e receber atenção especial da mesma, torna praticamente certa a volta do cliente para tal. Assim, as marcas se tornam *lovemarks*, quando o cliente se apega à marca por dado motivo, e constrói uma relação de anos, de gerações, com a mesma.

É assim que, para Roberts (2005), é importante que as marcas deixem de ser objetos que satisfazem apenas as necessidades reais, passando a serem produtos que preenchem os desejos mais profundos dos consumidores. Os consumidores estão “à procura de conexões novas e emocionais”, onde procuram “algo para amar”.

Para o criador do conceito, são cinco elementos que uma *lovemark* possui: Idéia, Imaginação, Intuição, Inspiração e *Insight*¹⁰. Para ele, o segredo é usar mistério, sensorialidade e intimidade na construção de uma marca, apenas assim o consumidor poderá obter um amor além da razão.

¹⁰ Clareza súbita na mente, no intelecto de um indivíduo; iluminação, estalo, luz (HOUAISS, 2001; p. 298).

4 | O CASO IKEA

Nesta seção procura-se conhecer a organização sueca IKEA, descrevendo aspectos históricos, fatos e acontecimentos que nos permitem compreender o conceito e a essência dessa empresa. A descrição sobre o caso nesta seção deu-se através de dados coletados pelas obras – Boa IKEA (Elen Lewis) e A história da IKEA (Ingvar Kamprad e Bertil Torkell), além de consultas ao portal da empresa e acesso a alguns de seus produtos e consumidores.

4.1 | Quem é a IKEA

De origem Sueca, a IKEA é líder mundial na produção e distribuição de mobiliários e utensílios para o lar. São aproximadamente 300 lojas espalhadas por mais de 35 países e seu emblema é um dos mais difundidos no mundo, segundo Lewis (2009; p. 15)



Figura 10. Loja e emblema IKEA.
Fonte: Almeida, 2010; Mello, 2011.

O sucesso da empresa, em grande parte, se deve à visão de Ingvar Kamprad, idealizador da IKEA. No último ano da escola secundária, os inocentes negócios de infância começaram a transformar-se numa verdadeira empresa. Kamprad desenvolveu o espírito empreendedor muito jovem, quando ainda era uma criança de apenas cinco anos de idade. Já nessa fase, ele comercializava postal de natal, caixas de fósforos, canetas, porta moedas, e foi a partir desse momento que a idéia de vender coisas transformou e

determinou seu futuro, mesmo obtendo pequenos lucros - de cêntimos¹¹ na comercialização desses produtos. (LEWIS, 2009; KAMPRAD & TOREKULL, 2010 *et seq.*).



Figura 11: Ingvar Kamprad
Fonte: Fredén, 2011.

Em 1943, aos 17 anos, Ingvar Kamprad decidiu que queria abrir seu próprio negócio e como era menor de idade foi preciso pedir autorização do seu tutor para fundar a empresa. Com a assinatura do tio Ernst conseguiu dar entrada na Administração Provincial de Almhult - Suécia e institui seu negócio, denominando IKEA. O nome da marca deve-se pelas iniciais do fundador (IK) e pelas primeiras letras de Elmtaryd e Agunnaryd, cidade e aldeia onde ele cresceu.

Ingvar coordenou suas ambições empresariais com o estudo na Escola de Comércio de Gotemburgo, onde começou a aprender a importância da distribuição e de encontrar a forma mais simples e mais barata de transportar produtos da fábrica até o consumidor. Na biblioteca da escola encontrou revistas de comércio com anúncios de exportação e importação, fez contato com um fabricante de canetas e lápis e descobriu uma maneira de conseguir preço mais baixo. Desse modo, começou a conquista dos clientes pela etiqueta de preço.

Foi em uma cabana em Almhult, na Suécia que Ingvar gerava seu negócio nos primeiros tempos. Ali guardava as sortidas mercadorias que comercializava, tais como: canetas, carteiras, isqueiros, relógios, bijouterias, tudo o que o jovem Kamprad conseguiu encontrar para vender a preço baixo.

¹¹ Cêntimo é a moeda divisionária que representa a centésima parte do dólar, euro, e de variadas outras moedas. (FERREIRA, 2004, p.438).

Surge, então, em 1945 os primeiros anúncios da IKEA em jornais locais, contudo, apenas três anos mais tarde as primeiras peças de mobiliário foram introduzidas no mix de produtos IKEA, utilizando pequenos fabricantes locais. O mobiliário foi um êxito e os pais e amigos de Kamprad tiveram de começar a ajudá-lo a embalar as encomendas.

No primeiro folheto da empresa, em 1949, intitulado *IKEA News*, foram publicado as peças de mobiliário e as novidades da marca, como um sofá cama e um lustre de vidro. A publicação dos produtos rendeu encomendas pelo correios e o capital começou a fluir. Porém, foi em 1951 que Kamprad tomou a decisão histórica de se tornar distribuidor de mobiliário. Para tanto, necessitou renunciar os pequenos produtos, conseguindo vender o restante do *stock* para concentrar-se apenas no mobiliário de baixo custo.

Kamprad e o seu primeiro empregado, Sven Gote, lutavam para encontrar uma maneira de tirar o negócio de um ciclo vicioso de preço baixo/baixa qualidade. Essa situação deu-se após uma guerra de preço entre a empresa e um concorrente. Essa luta de preços chegou a afetar a qualidade dos produtos e gerar reclamações dos clientes. A solução para tal situação foi abrir um salão de exposição em Almhult, para que os clientes pudessem tocar, sentir e ver os móveis antes de o comprarem. Para divulgação da exposição foi estampado no verso do catálogo a frase: 'Venha visitar-mos em Almhult e fique convencido'. (LEWIS, 2009; p.53).

Na exposição, as pessoas com o catálogo na mão podiam ver por si mesmas os ambientes de uma casa e os móveis que queriam comprar, sendo preciso apenas preencher um formulário de compras, que eram efetuados por correio. Um fator também determinante para o sucesso da exposição foram os cafés e os bolos servidos no andar de cima, complementando a experiência do consumo de um novo produto.

O sucesso foi imediato e criou recursos necessários para a criação do centro seguinte, cinco anos depois. Dezenas de milhares de pessoas deslocavam-se de toda Suécia para visitar a exposição de móveis IKEA durante os primeiros anos. A maior parte dessas pessoas conhecia a exposição através do catálogo de distribuição gratuita, uma tiragem de cem mil exemplares publicados e distribuídos para a primeira listagem de clientes, número que, após alguns anos, passou para meio milhão de catálogos, no qual divulgavam a seguinte frase: "A casas dos sonhos por um preço de sonho". (LEWIS, 2009; p.53).

Apesar do sucesso, nem tudo foi simples para o fundador da empresa, o acontecimento da IKEA não passou despercebido pelos outros comerciantes suecos e a empresa começou a sofrer com os rivais, concorrentes que pressionaram os fornecedores boicotarem a empresa. Alguns deles recusaram-se a fazer negócio com Kamprad, enquanto os outros usavam endereços de entrega falsas, além dele ter sido banido de feiras comerciais. Foram tempos difíceis, mas Kamprad conseguiu ser persistente e superar essas dificuldades.

Os anos foram correndo e a cada momento era inaugurada uma nova loja pelos arredores da Europa, a primeira foi na própria província, em Almhult, tornando na época a maior loja da Escandinávia. Em 1963 a Noruega ganhou a primeira loja fora do país de origem da empresa, em 1956 foi à vez de Estocolmo ganhar uma loja da marca, assim como a Suíça, em 1973 e Alemanha, em 1974.

A importância da IKEA deve-se também a uma invenção casual, ocorrida em uma condição vivida por um colaborador da empresa. Quando Gilis Lundren passou por essa experiência que determinou mais uma razão para o sucesso da empresa ele estava lutando para transportar uma mesa na mala do carro, para isso tirou-lhe os pés da peça e surgiu a idéia de desenhar móveis desmontáveis para embalagens planas, estabelecida como *flat pack*¹². Diferencial que contribui para que a empresa, até hoje, seja um caso de sucesso em estratégias de design, qualidade, processos e gestão.

Assim, passo a passo a importância da marca IKEA foi construída e seu valor continua a ser lembrada pela sociedade de 40 países distintos, da China aos Estados Unidos, de Portugal a Arábia Saudita, da Grécia a Israel.

4.1.1 A Empresa: Produtos e Serviços

A IKEA tornou-se um fenômeno e, atualmente, cerca de um milhão de pessoas visitam a loja diariamente. A marca mudou a forma e experiência de consumir das pessoas. Por conta do seu preço baixo, democratizou a questão dos equipamentos de uma casa, colocando mobiliários e artigos de qualidade para o lar ao alcance de todos.

¹⁴. *Flat Packs*: Termo designado ao tipo de embalagem plana e compacta.

Antes da IKEA, o mobiliário vinha de avós e pais, herdados e com design, conseqüentemente, de gerações anteriores, sem a possibilidade de personificação dos lares às características pessoais da nova família que se formava. Hoje existe uma mentalidade de moda “*top shop*” e o mobiliário tornou-se algo descartável e transitório. O que acontece hoje é que ninguém compra um móvel da marca para deixar para gerações futuras, isso acontece devido aos móveis suecos, modernos e baratos que são encontradas em todas as suas lojas e que influenciaram a transição e fácil acesso às novas tendências estéticas de uma sociedade transitória. (LEWIS, 2009; p.18)

As primeiras palavras do livro do fundador da IKEA, Ingvar Kamprad expressam o espírito e essência da marca: «Decidimos, de uma vez por todas, ficar ao lado da maioria». (KAMPRAD & TOREKULL, 2010, p.112). A sua inspiração era criar uma vida cotidiana melhor para a maioria das pessoas e esse objetivo foi alcançado por meio de seu conceito de negócio, fundamentado na oferta de uma linha de produtos para o lar, ampla, com bom design, preços baixos, qualidade e funcionalidade, baseados em mecanismos de montagem simples, que permitem ao próprio cliente realizar a auto-instalação.

Em observações diretas e assistemáticas realizadas na própria loja da IKEA, na cidade de Porto, Portugal, foi possível à pesquisadora identificar e comprovar os relatos de Lewis (2009), através de percepções das expressões espontâneas de consumidores que freqüentavam a loja neste instante, entre mães e filhas, maridos e mulheres, namorados e amigos que se deparam em momentos em que precisavam equilibrar o desejo, a necessidade com os preços extremamente baixos. Em diferentes ocasiões, são diálogos do tipo:

Diálogo 1:

- Não me deixas comprar nada para a casa.
- Já temos uma mesa de cabeceira.
- Não é cara.
- Não precisamos dela.
- Mas é tão barata!

Diálogo 2:

- Gostas desta caneca?
- Sim, gosto.
- 50 cêntimos, na IKEA (em expressão de surpresa com o baixo preço do produto)

Fato é que, na IKEA, pode-se mobiliar uma casa por aproximadamente novecentos e cinquenta euros (950€), dando-lhe o mesmo aspecto de uma casa com decoração de vinte mil euros, o equivalente a R\$ 2.270,50 reais¹³. A qualidade pode ser diferente, mas a decoração e o aspecto da casa serão semelhantes. (LEWIS, 2009)

Teixeira (2005) traça alguns fatores que fundamentam a oferta de bons produtos a preço baixo.

[...] é preciso desenvolver métodos que tenham custo eficiente e sejam inovadores. Muitas vezes, a resposta está no chão de fábrica. Outras vezes, é preciso desenhar o preço do produto antes de ele próprio; dividir o trabalho de montagem com o consumidor; desenvolver produtos que possam ser transportados desmontados em embalagens planas e atendam, assim, os requisitos de distribuição. Para manter preços baixos é preciso concentrar esforços em cada estágio da produção e das vendas. A economia de escala, melhores métodos de produção e *design* inteligente mantêm os custos baixos sem afetar a qualidade dos produtos.

Nas lojas, os produtos (aproximadamente 10.000 mil) estão expostos em ambientes montados que inspiram os clientes com idéias e apresentam soluções novas e criativas para o lar. São salões determinados por categorias, ou seja, ambientes/cômodo que compõem uma casa (figura 12): Quarto, Sala, Cozinha, Banheiro, Área de serviço, Escritório. Além dessas divisões também existem algumas categorias que completam a vasta gama de produtos (figura 13): Organização, Decoração, Exterior, Têxtil, Iluminação, Escritório e Crianças.

¹³ Na data de 17 de outubro de 2011, às 16:12 horas, horário de Brasília, o câmbio do Euro estava à R\$ 2,39.



Figura 12: Exemplos dos produtos IKEA.
Fonte: IKEA, 2011



IKEA

Figura 13: Outros exemplos dos produtos IKEA.
Fonte: IKEA, 2011

A maneira de comprar um produto da empresa, de montar os móveis e de levá-los para a casa em embalagens planas e compactas (os *Flat Packs*) são inovações que pertencem totalmente à empresa. O conceito de embalagem *Flat Pack* integrou ao sistema da IKEA diversos benefícios. Esse tipo de embalagem revolucionou o setor e contribuiu para a história do design e do consumo, influenciando em diversas fases, ao do design em si, a fase de fabricação e distribuição. O que permite uma economia em escala tanto no âmbito do comprador quanto ao do consumidor final.



Figura 14: Embalagem *Flat Pack*.
Fonte: Suzi, 2011.

Sacos e carrinhos de compras são utensílios encontrados em vários pontos das lojas, assim como uma fita métrica de papel, um pequeno lápis e uma lista de compras estão disponíveis para certificar-se das dimensões e dos números dos móveis que depois irá recolhê-lo no estoque, espaço conhecido como *self-service* e destinado a fase em que o próprio cliente recolhe nas prateleiras seus móveis em embalagens planas e compactas.

Para gerar maior satisfação aos consumidores da marca, a empresa não só oferece produtos para o lar, ela também conta com uma grande lista de serviços, que varia entre transporte gratuito do consumidor de um ponto da cidade à loja, restaurantes e serviço de instalação. São eles:

- a. Transporte *Marline*: disponibilidade de um ônibus gratuito para os clientes, com um roteiro específico conforme cada loja IKEA.
- b. Restaurante: o restaurante da empresa também oferece refeições a preço baixo, são almôndegas, cachorro quente, massas todos com um toque sueco em seus receitas.
- c. Transporte: : serviço de entrega prestado por uma empresa externa para levar os produtos comprados na loja à casa do cliente.
- d. Montagem: serviço de montagem de móveis também prestado por uma empresa externa na residência ou local escolhido pelo cliente.
- e. Espaço *Smaland*: área infantil supervisionada por pessoas especializadas.
- f. IKEA Casa: serviço de assessoria fornecido ao cliente com um atendimento personalizado no processo de compras a partir de um valor mínimo de €2.000,00 (aproximadamente R\$ 4.700,00¹⁴) . São sugestões e conselhos que melhor se adequam às necessidades e ao espaço físico do imóvel.
- g. Instalações: serviço de apoio ao cliente relacionado as instalações de cozinhas e banheiros.

Outra atração da loja, além do mobiliário e da decoração é a comida. A empresa também oferece uma vasta gama de produtos *gourmet* do seu país de origem, a Suécia. Esse departamento com produtos alimentícios está instalado logo após os caixas, com produtos específicos da culinária sueca, como bolachas, doces, sucos, carne, pão sueco, entre outros.

¹⁴ Na data de 17 de outubro de 2011, às 16:12 horas, horário de Brasília, o câmbio do Euro estava à R\$ 2,39.



IKEA® FOOD

Figura 15: Produtos alimentícios Sueco
Fonte: IKEA, 2011

As iguarias suecas do restaurante, da loja *gourmet* dos próprios móveis fazem parte da experiência IKEA, pois o mergulho da cultura sueca é total, a comida, os nomes dos produtos tal como os livros que se encontram nas estantes dos ambientes expostos são suecos.

A exposição de mobiliário ocorrido em 1953 criou os fundamentos no atual conceito da IKEA. A forma de apresentação dos produtos, seus preços baixo, restaurante com lanches também a preço de pechincha tornaram a IKEA uma atração turística. A empresa tornou-se um indicador cultural de certa atitude ou forma de vida.

A partir desse momento pode-se compreender um pouco dos fatos que tornaram a empresa essa dimensão cultural e excêntrica.

4.1.2 O Mercado Consumidor

Desde o princípio de sua jornada a IKEA assumiu como missão oferecer ao mercado produtos de design atraente com elevada qualidade e funcionalidade, sempre com os preços mais acessíveis. Diante de tal exposição é fácil perceber a satisfação dos consumidores da marca, principalmente nos jovens, a maioria mulheres entre 16 à 50 anos que procuram produtos com essas características.

Suas áreas de atuação ocupam todo o mapa geográfico, ou seja, a empresa já inaugurou lojas nas localidades mais distintas do mapa, sendo em lugares como Dubai, Madrid, Xangai, Moscou, Lisboa, Istambul, Tóquio, entre outras regiões.

De acordo com Motta, Souza, Gorayeb et.al (2009) o Projeto PiB - Perspectiva do Investimento no Brasil, as vendas da IKEA concentram-se 82% na Europa, seguido da América do Norte 15% e Ásia 3%. Dessa maneira, a empresa atinge mercados consumidores de características de diferentes culturas e necessidades, devendo adaptar-se a todas essas diferenças e buscando atender às necessidades e expectativas de distintos públicos alvos. Oferece soluções para os chineses e ao mesmo tempo que para os alemães. Assim desafia as convicções e gostos locais quando entra em novos mercados.

4.2 | A Cultura Escandinava e sua influência sobre a IKEA

Escandinávia é o termo utilizado como sinônimo dos países nórdicos composto pelos países do norte Europeu, tais como: Suécia, Dinamarca, Noruega e Finlândia. Sendo uma área geográfica desenvolvida à volta da cordilheira Scandia (ENGLUND & SCHIMIDT, 2003, *seq.*).

Ainda segundo os autores, a Suécia é dona de um dos mais elevados padrões de vida do mundo, sendo um país soberano com uma sociedade igualitária e modelo de Estado Assistencial, ou seja, garante o bem-estar social, independente de classe econômica e etnias. Os direitos e padrões mínimos de uma sociedade, a educação, saúde, habitação e renda são prestados a todos os cidadãos suecos. Foi diante desse padrão de vida desse país que Kamprad visou seu negócio, oferecendo produtos com preço justo para as mais diversas camadas sociais.

Além dos móveis e decoração, o que a IKEA exportou para todo o mundo foram estereótipos de uma cultura sueca, tais como os valores e missão de uma empresa extremamente relacionada à visão social na Suécia, onde significa que ninguém se acha melhor do que o outro e todos desfrutam de serviços públicos e proteção à população, promovido igualmente pelo governo. Esse preceito democrático e não hierárquico é trabalhado pela IKEA através de seus serviços e produtos, que possuem como pilar, o princípio da oferta de produtos com preço justo e de design acessível a muitos.

Para trabalhar com a IKEA é preciso que os fornecedores atendam a diversos princípios e requerimentos básicos legais, como, por exemplo, agir de acordo com o regulamento e leis suecas e com a convenção internacional no que diz respeito às condições sociais e de trabalho, ao trabalho infantil e proteção ao meio ambiente; proporcionar remunerações de salário mínimo; oferecer tranquilidade e segurança aos trabalhadores; reduzir o desperdício e a emissão de poluidores para o ar, terra e água; manejar as substâncias químicas de uma maneira ambientalmente segura; usar madeira de fontes conhecidas e legalizadas; recusar madeiras oriundas de parques, reservas ou florestas, entre outras posturas que o grupo IKEA, por meio de uma rede de Escritórios de Serviços Comerciais, na qual um suporte interno e um grupo de monitoramento acompanha o desenvolvimento das atividades em uma base global (TEIXEIRA, 2005, *seq.*).

Os valores comerciais internos da empresa parecem ser arrancados das raízes da cultura Escandinávia – consciência do custo, espírito de equipe, informalidade e relações igualitárias. São características de uma sociedade que luta e busca por uma vida simples e tranqüila, também conhecida pelas forças empreendedoras, por meio das quais foi capaz de gerar diversas empresas conhecidas internacionalmente.

A Suécia é o quarto país da Europa em termos de área, apenas com 22 habitantes por quilometro quadrado, em contraste com os 300 habitantes por quilometro quadrado da Holanda. Sendo um país com uma população de apenas 8,9 milhões de habitantes, a Suécia se diferencia por ter criado tantas marcas de excelência internacional, em comparação com um país de dimensão semelhante, como a Áustria, que possui, por exemplo, a Red Bull como empresa nacional (LEWIS, 2009).

A IKEA é apenas uma de uma lista de outras empresas suecas globais como a Volvo, a Gant e a Ericsson, a TetraPak, a H&M, a Absolut vodka e Eletrolux. Há empresas também fundadas na Dinamarca, país componente dos Países Escandinavos, como a Lego, a marca de cubos de montar que são reconhecidos em todo o mundo (*idem*).

Esse espírito empreendedor parece ter nascido a muitos anos de uma dura condição na lavoura dos países nórdicos. Em uma terra difícil de trabalhar os habitantes dessa região debateram-se com muitas dificuldades de subsistência e parece ter lutado, através de valores próprios para conquistarem uma vida mais fácil (*ibidem*).

Durante séculos, a casa foi o centro da vida na Escandinávia, como abrigo do clima hostil, com os seus nove meses de inverno e como moldura de vida familiar. Foi diante dessa importância do lar que os valores da IKEA são todos voltados a oferta de móveis e utensílios para o ambiente domiciliar.

O termo **design democrático** expressa muito bem a dimensão da cultura Sueca, ideal transmissor da tentativa de melhorar a vida da maioria das pessoas através de produtos e tecnologias simples, funcionais a preços acessíveis, sem esquecer de retratar a possibilidade de produzir beleza por um baixo custo.

Teixeira (2005) afirma que o conceito de design democrático da IKEA segue os valores suecos, que proclamam que todas as pessoas devem ter acesso à mesma oportunidade, independente da sua condição financeira original.

Essa declaração condiz perfeitamente aos valores de uma cultura que influenciou a forma de trabalho da empresa, podendo ser devidamente comprovado através da visualização de seus produtos e etiquetas de preço, conhecendo sua história e sua forma de atuação perante as mais distintas culturas atuantes.



Figura 16: Etiquetas de preço

Fonte: IKEA, 2011

4.2.1 Design Escandinavo da IKEA

Englund e Schimidt (2003) descrevem a combinação das linhas modernas e de pormenores simples do design Escandinavo.

A Escandinávia (ver página 70), também conhecida como região nórdica é a área geográfica que pertence à Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia. Até fim do séc. XIX, a região nórdica era uma zona pobre e de subsistência agrícola. A maior parte dos escandinavos possuía poucos rendimentos e lutavam para viver do que a terra dava. As casas e o que nelas havia eram de grande modéstia e funcionalidade e este padrão de vida despojado continuou a vigorar até a época industrial.

Os objetos decorativos eram produzidos para a pequena classe alta e baseavam-se quase sempre em modelos trazidos da França, da Alemanha e Grã-Bretanha. Mas nos anos 20 apareceu um novo estilo na Suécia, sendo este o design escandinavo, que colheu

reconhecimento internacional pelo design de linhas modernas e ao mesmo tempo com características tradicionais. (ENGLUND & SCHIMIDT, 2003, p.7)

Conhecido como a «elegância sueca» em que os pormenores decorados davam lugar ao design baseado essencialmente na funcionalidade e na tecnologia moderna foram destaque em exposições no ano de 1930. A partir dessa década, os sociais-democratas dominaram a vida política sueca e colocaram em prática o programa de bem estar social (ver página 71), construindo mais casas, escolas e hospitais e dando oportunidade aos arquitetos e designers locais.

O modelo de design Escandinavo atual baseou-se nos objetos, decoração e arquitetura da década 30, que resultou em uma explosão de móveis e utensílios para o lar com fortes características tradicionais (*idem, seq.*).

São objetos planejados em termos de qualidade e uso prático e suas formas são orgânicas, de caráter fluído e curvilíneo, diferente da proposta da Bauhaus, que optava por formas quadradas e linhas rígidas. A madeira bem trabalhada e polida era, e continua a ser, a matéria prima habitual na fabricação dos mobiliários e artigos de decoração, desempenhando um papel central no design escandinavo.

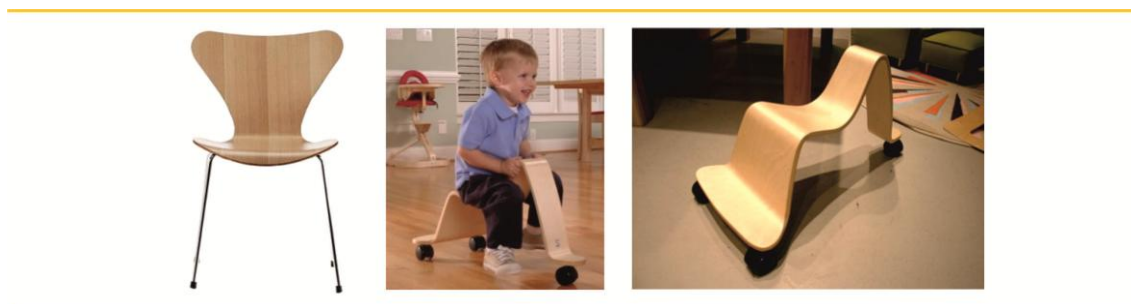


Figura 17: Design Escandinavo em produtos feitos de madeira
Fonte: Notcot, 2007.

Os ambientes do design sueco também obedecem a padrões antigos dos países escandinavos. De espaços amplos, livres com janelas grandes, evidenciando o ar de tranquilidade e conforto no ambiente.

A combinação dos elementos tradicionais à época escassa na Escandinávia forma o que hoje é a IKEA, uma empresa que constrói seus produtos com o intuito de atender às

necessidades básicas dos consumidores, sempre com aspectos práticos, éticos e econômicos, sem esquecer o uso dos traços orgânicos em seus produtos.

4.3 | Fornecedores e Materiais Inovadores

Hoje em dia, são poucos os mobiliários e utensílios fabricados na Suécia e seus fabricantes são decorrentes na maior parte de outros países, tais como: a Polônia e Bulgária, além do continente asiático. Atualmente a IKEA recorre à fabricação de seus produtos através de subcontratações.

Atualmente, o grupo possui 49 plantas industriais espalhadas por 11 países, a maior parte localizada na Europa Oriental (70%). O abastecimento das lojas é realizado através da oferta de 1.380 fornecedores de 54 diferentes países, sendo os maiores fornecedores da China (21%), Polônia (17%), Itália (8%), Suécia (6%) e Alemanha (6%) (MINADEO, 2008).

Os países escolhidos para contribuir com a empresa são aqueles que se encontram melhor equipados em termos de matéria prima, a exemplo da madeira, cujas fábricas devem ter funcionários especializados.

Lewis (2009, *seq.*) descreve como Kamprad conseguiu inovar em relação aos materiais. A pressão da concorrência dos primeiros tempos e o boicote sueco levaram o fundador e conseqüentemente a empresa a serem mais inovadores. Ingvar sabia que, ao aproveitar materiais que eram, além de tudo, mais baratos, ele podia obter produtos ao preço desejado pelo consumidor.

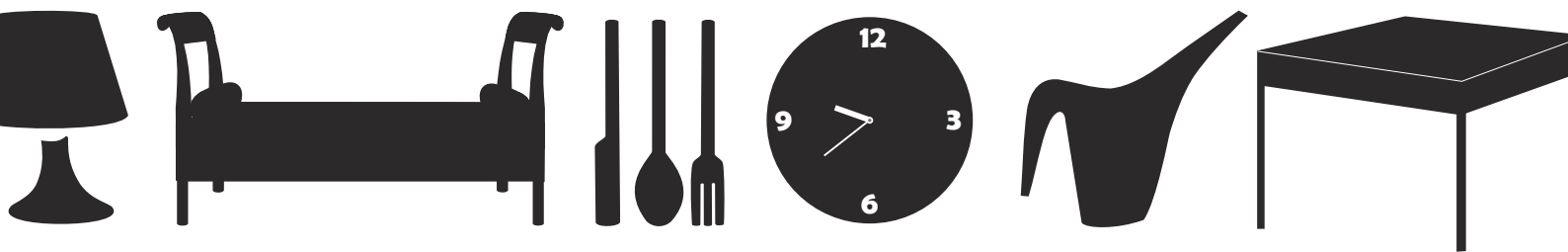
A autora ainda relata diversos exemplos sobre a forma como a IKEA consegue contornar os altos custos. A empresa foge dos fabricantes tradicionais e utiliza fornecedores nada convencionais, como um sofá feito a partir de um carrinho de compra por exemplo. O fabricante desses carrinhos de compra produz a estrutura do sofá *Moment* da marca. Há também uma mesa feita por um fabricante de esquis; uma fábrica de janelas que produz as pernas das mesas; moldura de fotografias feitas de aparas de borracha de pneus da fábrica

automobilística Volvo e um cesto de papéis de metal produzidos por um fabricante de enlatados.



Figura 18: Sofá *Moment* e sua estrutura de carrinho de compra.
Fonte: Lars, 2008.

Vale ressaltar que os projetistas da IKEA pensam, geralmente, primeiro no material de um produto antes de pensarem em sua forma, diante desse processo, a criação de um produto da marca tem caráter minucioso e que demanda um alto grau de esforço, na tentativa do alcance dos princípios que sempre devem ser considerados: forma, função e preço.



PARTE 2 | DESENVOLVIMENTO

5 | METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO

Os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, além da pesquisa teórica sobre os assuntos relevantes ao tema, serão aqui descritos de forma a conduzir as práticas utilizadas na construção da exploração e análise do caso, visto que seu objetivo é investigar os possíveis aspectos que favoreceram e permitiram fazer da empresa IKEA uma referência quanto ao uso do design.

Nesta fase da pesquisa, a metodologia escolhida foi a de Estudo de Caso embasada segundo as orientações de Yin (2005) no que tange à realização de um caso único. Uma vez em que, trata-se de um modelo monográfico de pesquisa, focado nas investigações realizadas sobre um empreendimento de natureza circunscrita, qual seja, a empresa IKEA. O estudo foi então formatado através de coleta e análise de dados a fim de compreender as práticas que a empresa sueca vem utilizando em sua atuação, ao ponto de promover, assim, seu posicionamento do mercado, considerado de referência entre as demais empresas do segmento, pois dita tendências, tanto em produtos quanto em serviços no cenário mercadológico ao qual possui (hajam vistos os casos da TokStok e Etna).

O presente trabalho adotou dois procedimentos para a coleta de informações do estudo em questão, possibilitando o cruzamento das informações com a fundamentação teórica. O primeiro, através de pesquisa documental, referente ao estudo através do portal digital da empresa, do material comercial da marca (catálogo, folders e revistas) e pelas seguintes obras:

- a. Boa IKEA, do autor Elen Lewis;
- b. A história da IKEA, dos autores Ingavar Kamprad e Bertil Torekull.

Em segundo lugar foram realizadas pesquisas de campo com o possível público-alvo, ou seja, consumidores e mesmo não consumidores, mas que fazem parte do grupo de pessoas que se encaixam no perfil sócio-econômico da empresa. Essas pesquisas foram feitas através

da aplicação de questionários e aplicação de *focus group* (O'GRADY e O'GRADY, 2009, p.40).

Diante de tais procedimentos foi possível a construção das informações como análise do desempenho da marca, da imagem da empresa, além de, por meio do cruzamento dos dados encontrados na análise dos produtos, serviços e documentos da empresa, verificar se sua filosofia empresarial e sua cultura estão sendo transmitidas claramente e de modo coeso para o consumidor (O'GRADY e O'GRADY, 2009, p.40).

5.1 | Estrutura da Pesquisa

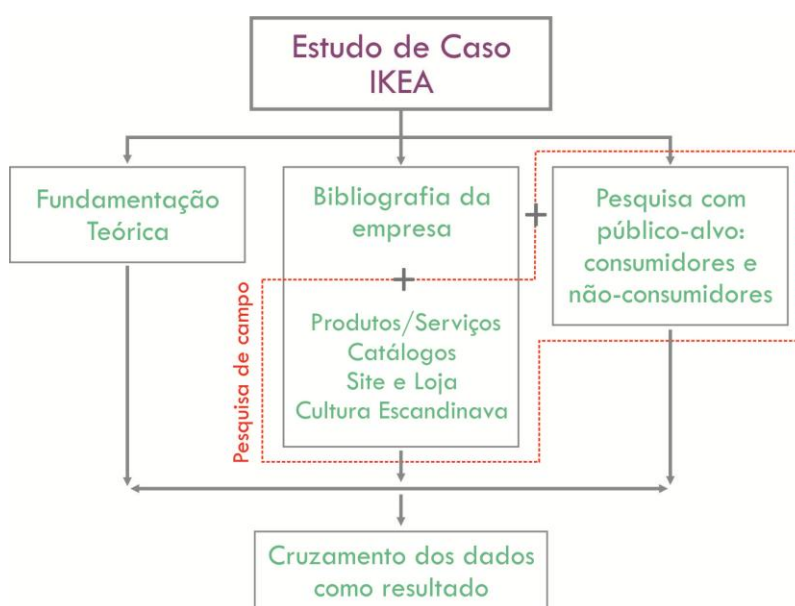


Figura 9. Metodologia da pesquisa.
Fonte: Pesquisa direta, 2011.

5.2 | Pesquisa de Campo

A análise do desempenho da marca, da filosofia empresarial e sua cultura influenciadora foi possível ser construída a partir das técnicas de pesquisa que serão aqui descritas:

O questionário foi aplicado via internet, de modo *on-line*¹ com 25 pessoas. Entre homens e mulheres, de 25 à 65 anos de idade, onde a maioria conhece a empresa através da indicação de amigos ou parentes.

Vale ressaltar que a pesquisa foi desenvolvida com brasileiros que já tiveram a oportunidade de conhecer a IKEA, que desfrutaram ou continuam a desfrutar de seus serviços e produtos, e mesmo não tendo a chance de serem favorecidos com uma loja no Brasil, puderam relatar suas experiências, onde já foram e vivenciaram a prática de compra em umas das lojas espalhadas pelo mundo a fora.

O trabalho realizado com os consumidores envolveu diversas abordagens, tanto no âmbito do reconhecimento de seu conceito, dos fatores que melhor lhe representam, quanto na identificação das influências da cultura Sueca na maneira de atuação da empresa, além de constatar a satisfação dos usuários.

De natureza puramente qualitativa o *Focus Group* foi realizado com cinco pessoas não consumidoras da marca, ou seja, participantes que desconheciam a empresa. Dentre os participantes, apenas um era do sexo masculino e as idades variaram entre 22 à 55 anos de idade, sendo, a maioria, pessoas maduras e que sabem apreciar artefatos de qualidade.

Para essa pesquisa alguns passos foram estabelecidos a fim de obter resultados sobre o desempenho dos produtos e serviços da IKEA, determinantes para o estudo do caso. No primeiro momento, houve uma apresentação da pesquisa (sem citar o nome e descrever detalhes da empresa) e dos procedimentos que ali seriam realizados, assim como uma ficha de identificação pessoal que foi distribuída a cada uma dos membros da equipe.

Logo após o preenchimento dos dados pessoais em partida para o segundo momento da pesquisa foram iniciadas com auxílio do notebook as apresentações das imagens dos produtos da marca, distribuídos em quatro categorias: luminárias de mesa (decoração), poltrona (sala), mesa de trabalho (escritório), cômoda (quarto).

Para cada categoria foram apresentados três produtos, e para cada produto exposto uma avaliação foi estabelecida com o objetivo de identificar o seu grau de aceitação e/ou rejeição. A estimativa dessa avaliação foi estipulada através do grau de zero a cinco, possuindo

¹ Conectado direta ou remotamente a um computador e pronto para uso.
Disponível em: < <http://bit.ly/pesquisaikea>>.

a seguinte legenda: 0 – não gostei | 1 – gostei pouquíssimo | 2 – gostei pouco | 3 – gostei | 4 – gostei muito | 5 – gostei muitíssimo

Nesse mesmo momento, os participantes precisaram determinar o preço de cada produto, imaginando o valor que seria encontrado na etiqueta de preço nos pontos de lojas do Brasil do mesmo segmento.

Os serviços da empresa também foram analisados nessa pesquisa, para isso, foram apresentados os serviços de restaurante, espaço infantil e mercado.

Com base nas informações e imagens apresentadas no *focus group*, os participantes precisaram qualificar a empresa, apenas com palavras que viessem a caracterizá-la. Também foi preciso relatar a possível origem da tal, informando-a se seria uma empresa brasileira, internacional ou multinacional.

Os resultados e análises das pesquisas de campo serão apresentados na subseção a seguir.

5.3 | Análise e Discussão dos dados

O sucesso da IKEA se destaca pela inovadora proposta de fabricação e comercialização de seus produtos e a partir da análise do questionário foi possível identificar tal sucesso, revelando dados significativos que reforçam e comprovam a força da marca.

Em observações de DealMaker, a IKEA se diferencia dos concorrentes por estar ancorado em uma das mais abrangentes, bem implementadas e diferenciadas propostas de valor no varejo mundial, a IKEA não é apenas uma loja de móveis, a marca vende um estilo de vida, com forte apelo ao público jovem e maduro, que busca móveis e acessórios com design moderno e de bom gosto, que reflitam seus valores como indivíduos, a preços acessíveis.

Essa constatação supracitada comprova-se pelos dados coletados da pesquisa de campo, assim como outras abordagens que serão apresentados no decorrer da seção.

Foi visto que todos os entrevistados conhecem a IKEA como uma marca que fornece produtos para o lar, com características funcionais, design arrojado e preço baixo. Desse modo, a missão da empresa está sendo transmitido de modo adequado e coeso a ponto dos

consumidores conseguirem identificar a identidade da empresa e suas qualidades, sem gerar críticas no que diz respeito a seu modelo de atuação no mercado, ou seja, sua identidade corporativa condiz, na mente dos consumidores, à imagem corporativa e no *branding design* da marca IKEA.

Os consumidores que participaram das pesquisas informaram que já adquiriram produtos da empresa com as mais distintas funções, como porta sapatos, utensílios de cozinha e de decoração, móveis, sofás, luminárias, cortinas, enxovais de bebê e brinquedos. Sem esquecer de relatar que alguns deles classificaram e evidenciaram os produtos como excelentes do mercado² sueco, chegando a sugerir a aquisição dos alimentos para conhecer a culinária sueca.

Ao serem questionados sobre as influências da cultura Sueca no modelo de atuação da IKEA, os usuários, mesmo não sabendo informar ao certo detalhes dessa relação, afirmaram a existência da ligação da cultura sueca com a missão da empresa, que é fornecer produtos onde a maioria das pessoas possa comprá-lo. Desse modo, entende-se que apesar da empresa divulgar sua missão, ela não relata fatos históricos da relação do seu modelo de atuação com a cultura do seu país de origem. Apenas com estudo mais aprofundado sobre a empresa é possível identificar tal relação.

Sobre as estratégias adotadas pela empresa para conseguir produzir produtos tão baratos, alguns dos entrevistados demonstraram-se conhecer algumas das estratégias utilizadas, assinalando a alternativa que informava as possíveis ações da empresa: desde o princípio da criação de um produto tem-se em mente que preço sempre deve ser baixo, para isso são investigados fornecedores de todo o mundo que possam oferecer a matéria prima ideal para manter o baixo valor na etiqueta de preço. Os produtos acondicionados em embalagens *flat packs* e de fácil montagem também garante uma economia de preço que não são repassados aos consumidores, além da excelente rede de distribuição dos produtos pelas lojas nos arredores do mundo. Os que desconhecem as ações afirmaram curiosidade em compreender tal fenômeno.

Os fatores: preço, funcionalidade, estética e qualidade foram destacados a fim de estabelecerem, em ordem de prioridade, quais desses fatores melhor representam a empresa.

² A palavra mercado está relacionada à loja de produtos alimentícios da marca, todos de origem Sueca.

Diante desse questionamento, houve diferentes opiniões e posicionamentos. Alguns destacaram o fator preço como representante da empresa e outros estabeleceram a funcionalidade dos produtos como sua principal característica, além de outros ainda indicarem a qualidade e estética como fatores marcantes da IKEA.

O quadro a seguir informe os dados coletados diante desse questionamento.

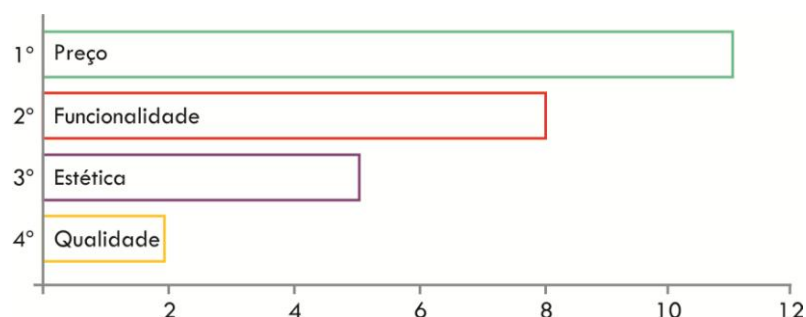


Gráfico 1: Fatores que representam a IKEA

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Foram abordados os possíveis diferenciais da IKEA e as alternativas selecionadas que justificam o excelente funcionamento da empresa e seu destaque quando comparada as outras empresas do mesmo segmento. São eles:

- O preço baixo dos produtos inovadores e sua funcionalidade fazem da empresa um acontecimento em vendas.
- A maneira como os produtos são embalados, garantindo o fácil transporte, manuseio e montagem.
- A forma como os produtos são expostos nas lojas inspiram os clientes com idéias e apresentam soluções novas e criativas para o lar.

Conforme foi declarado nas pesquisas aos consumidores, uma visita à loja, além de possibilitar adquirir produtos funcionais com preços acessíveis, permite passeio agradável pelo ambiente da IKEA, tornando possível desfrutar de boa culinária e dos cenários modernos e inspiradores.

Com todas as questões e levantamento abordados torna-se evidente a satisfação dos usuários, incluindo o desejo da vinda da marca para o território brasileiro, e sendo esse a sugestão dada pela maioria. Aspectos como, preço baixo, funcionalidade, praticidade no

transporte/manuseio e fácil montagem dos produtos foram destacados como decisivos para seu sucesso e determinantes para a constituição da força da marca.

Ainda sobre as pesquisas de campo, com a realização do *focus group* pode-se confirmar alguns dos resultados vistos na pesquisa anterior, bem como nas referências relacionadas à IKEA. Esses resultados corroboram com a idéia de que a IKEA de fato é uma empresa inovadora e que vem ao longo dos anos ditando tendências tanto em termos de design de produtos quanto em serviços e estratégias.

Segundo os resultados indicados pela pesquisa alguns aspectos ficaram evidentes, como por exemplo, o preço indicado pelos pesquisados para cada um dos produtos expostos foi em grande parte superior aos que realmente são praticados pela IKEA. O que, de forma correlacionada ao valor agregado entende-se que os pesquisados julgaram que a qualidade das peças tanto pelo design, quanto pela forma, função e possíveis materiais de fato atendiam as suas expectativas em relação aos benefícios.

Outro fato evidente identificado na pesquisa foi que os parâmetros usados para avaliar o produto, quanto à qualidade, inovação, funcionalidade e preço foram com base nas referências que os participantes possuem de algumas empresas brasileiras, que, no entanto, segue com as estratégias e o modelo da empresa Sueca. Tal indicação deve-se ao fato de que ao serem questionados sobre a localidade da empresa que oferecia aqueles produtos e serviços expostos na pesquisa os pesquisados relataram como sendo duas organizações brasileiras, mais especificamente, a TokStok e Etna.

Entretanto, com base nos mesmos argumentos, também pode-se afirmar que pela aceitação do consumidor tanto pelos produtos e serviços da Tokstok e Etna, a IKEA encontraria aqui, não só o mercado promissor, mas, um mercado amplamente aberto a aceitação das suas estratégias, pois, como demonstra o resultado do *focus group*, os produtos e serviços que deveriam ser reconhecidos como sendo IKEA, acabaram por ser associados a algumas de suas concorrentes.

Uma analogia de corrente elétrica pode ser utilizada para expor a idéia de que a energia e o reconhecimento da IKEA estão sendo absorvido/transformadas para as concorrentes brasileiras, pois, na realidade, a percussora das ações estratégicas que a Etna e a TokStok pratica é com base nas atuações da empresa Sueca, tendo em vista que o

reconhecimento das inovações e planos estratégicos em tornar o design acessível são princípios que se deve a IKEA.

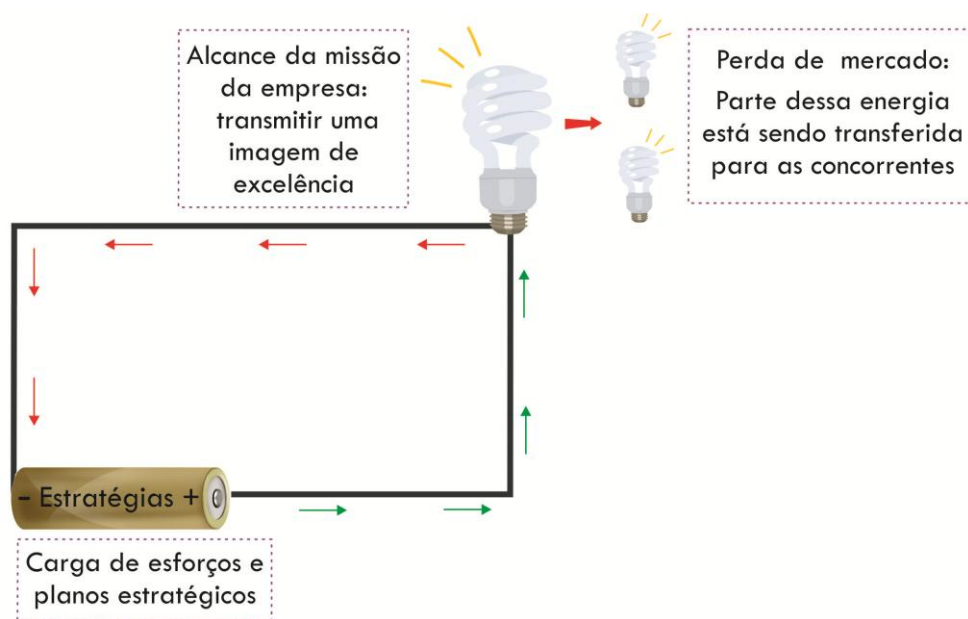


Figura19: Correntes de esforços e planos estratégicos
Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Essa idéia da corrente nos ajuda a compreender que a carga de planos estratégicos e esforços praticados pela a Ikea estão sendo, em grande parte, utilizadas pelas empresas brasileiras, que, mesmo não atuando em território brasileiro a empresa Sueca está perdendo força local, pois, não estão sendo recordadas por talvez, futuros consumidores. Além de, esse efeito propicia uma imagem de que a TokStok e a Etna são as verdadeiras empresas inovadoras, e, em uma futura instalação da empresa Sueca no Brasil, ela pode vir a ser prejudicada por tal situação.

As potências dessas estratégias não serão duradouras e vão precisar mais constantemente serem reabastecidas por novos esforços e planos estratégicos, cada vez mais inovadores. Criando-se, possivelmente um ciclo vicioso e veloz de mercado.

Na busca de informações sobre as intenções da IKEA instalar seu negócio no Brasil, Baldochi, Schneider e Chammas (2010) em relatos para o jornal Folha explicam porque algumas marcas desejadas por brasileiros relutam em se instalar no país. A IKEA está entre as oito marcas que, segundo consultores, estão entre as mais buscadas por brasileiros no exterior.

Esse desejo deve-se pela oferta de produtos de boa qualidade a preços acessíveis, mas, tal prática não seria possível exercer no Brasil por algumas situações conflitantes.

"Um produto pode ser 50% mais barato fora do país. O Brasil ainda não conseguiu criar marcas com aceitação, qualidade e preço, como os da inglesa TopShop e da sueca H&M", diz Carlos Ferreirinha, presidente da MCF Consultoria e Conhecimento, especializada no mercado de luxo.

Ferreirinha ainda destaca que os impostos no Brasil inviabilizam, por exemplo, que uma camiseta branca básica seja vendida por US\$ 5 (R\$ 8,61). "E é isso que o brasileiro encontra lá fora."

Já para Alejandro Pinedo, diretor-geral da consultoria Interbrand, a logística é o maior empecilho para a instalação de empresas estrangeiras em território nacional. "O que não falta no Brasil é mercado. O maior motivo para empresas não se estabelecerem aqui são as dificuldades logísticas", afirma.

Os especialistas criticam a limitação de portos e alfândegas, a burocracia e o mercado de trabalho engessado. Para eles, os países asiáticos atraem investidores pelo potencial de crescimento para os próximos anos, com taxas médias superiores a 7% - de maior apelo que os 4% projetados para o Brasil. Todas as marcas consultadas já atuam em países na Ásia.

6 | A IKEA E O DESIGN: ASPECTOS DE UMA RELAÇÃO DE SUCESSO

As descrições dos aspectos considerados influenciadores para a consolidação da empresa como uma empresa de sucesso quanto à gestão do design serão aqui expostos, tendo como base, a relação do cruzamento do estudo de caso com os fundamentos identificados na primeira parte do projeto, ou seja, a fundamentação teórica. Desse modo, foi possível identificar as ações e estratégias adotadas pela IKEA que a distingue de seus concorrentes, tornando-se uma empresa que dita tendências e, desse modo, é capaz de proporcionar mudanças de comportamento do público-alvo, bem como de outras empresas desse mercado, incentivar o estímulo de um consumo com base no valor agregado, ou seja, um consumo mais consciente e que sabe diferenciar e reconhecer a diferença entre o caro* e algo de preço elevado*, e proporcionar aos clientes uma experiência única.

Como resposta ao objetivo no trabalho, onde visa identificar o caso quanto à relação: gestão de design, soluções estratégicas e mercado, foram levantadas as estratégias e ações que influenciaram no sucesso da IKEA em cada uma destas relações.

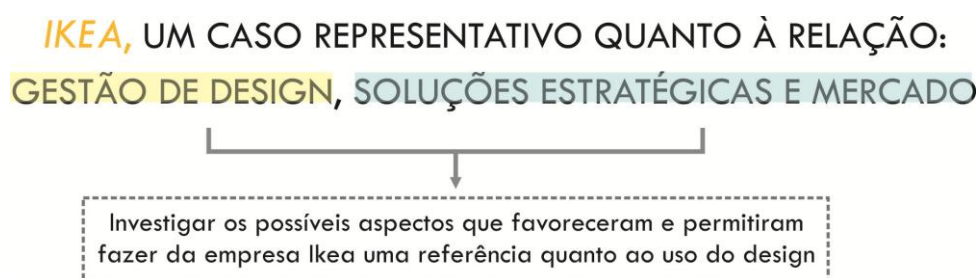


Figura 20: Relação de pesquisa
Fonte: Pesquisa direta, 2011.

* Algo considerado caro é, na realidade, aquele tipo de artefato ou serviço que, diante dos benefícios e qualidades que eles podem proporcionar, não “valeria o preço cobrado”. Já algo que tem um alto preço, pode ser um serviço ou artefato que, diante dos benefícios e qualidade, “vale o preço que está sendo cobrado”. Ou seja, trata-se de uma relação de custo-benefício.

6.1 | Gestão de Design

Com a análise dos dados registrados na fundamentação teórica e as informações em pesquisas com público-alvo e sobre o funcionamento e comportamento da empresa, foi possível identificar alguns dos aspectos culturais que nortearam o modelo de atuação da empresa, ou seja, as estratégias de negócio da IKEA geraram vantagens competitivas pelo decorrer de sua história, considerando que, para isso, foi um aspecto decisivo a sua relação com a cultura local, ou seja, a cultura Escandinava.

Os conceitos: forma e função são características já adotadas pelas maiorias das empresas, mas a IKEA possui um diferencial que a torna um caso representativo e de sucesso, a essência do preço baixo aliado, de forma harmônica, à qualidade de seus produtos e serviços. O princípio da marca, que se refere na oferta de produtos que a maioria das pessoas possa comprá-los, tem a influência da cultura Sueca e tornou a maior estratégia da organização.

Visto a importância em transformar fatores culturais em estratégias empresariais faz da IKEA um modelo nessa prática. Segundo autores, como Krucken (2009), utilizar-se de elementos intrínsecos à cultura e/ou território em aspectos extrínsecos à estratégia de design/empresa, permite, além de outros resultados, uma melhor aceitação dessas estratégias pela sociedade em questão. Com a possibilidade de sucesso nesse cenário, estender os resultados a outras localidades e contextos, torna-se mais fácil. No caso da Cultura Sueca, a realidade cultural do país é reconhecida por primar pela qualidade, ordem e facilidade, conceitos trazidos em cada uma das lojas IKEA espalhadas pelo mundo.

O padrão empresarial da empresa deve-se aos valores que ela compartilha com seus consumidores, sendo alguns deles:

- a. Melhorar a vida da maior parte das pessoas;
- b. Os produtos oferecidos estão ao alcance de todos;
- c. Prática da economia e desperdício zero;
- d. Estilo próprio.

A missão e os valores da empresa são registrados em um documento e repassados aos seus colaboradores. A divulgação e reforço desses elementos no decorrer de sua vida, são

realizados tanto no dia a dia, quanto em um momento específico, quando estes colaboradores são levados a uma escola específica em *Almuhult*, onde são capacitados e permitindo à IKEA compartilhar mais diretamente os aspectos da sua essência empresarial. Essa prática articula e expande a filosofia da empresa para todas as suas lojas, colaboradores e *Stakeholders*⁴, além de garantir a sua sobrevivência e assegurar a propagação de sua missão e valores.

De acordo com Kamprad e Torekull (2010, *seq.*), nove mandamentos⁵ constituem a base espiritual da empresa IKEA:

1. A gama de produtos (mix de produtos), a nossa identidade: oferecer uma ampla gama de artigos para o lar, úteis pela sua forma e função, a preços tão baixos que se podem permitir a maior parte das pessoas o acesso à compra;
2. O espírito IKEA: baseado no entusiasmo, no desejo de renovação, na atitude de poupar, na responsabilidade, na humildade perante os acontecimentos e na simplicidade do modo de ser;
3. Os lucros são recursos: obtê-los para vender boa qualidade a preço baixo, aplicando esse valor ao desenvolver os produtos, vigiar os gastos, comprar melhor e reduzir todos os custos;
4. Alcançar bons resultados com poucos meios: o “esbanjamento” passa a ser “pecado”;
5. A simplicidade é uma virtude que deve ser prelevada em todos os departamentos da empresa e que a fortalece em seus laços internos e externos;
6. Linha diferente: a inovação predomina as soluções da empresa;
7. Concentração da forças: espírito coletivo e entusiasmo;
8. Assumir responsabilidades: vontade de dar o máximo de si e assumir responsabilidades com comprometimento;
9. O grupo torna possível o impossível.

⁴ *Stakeholders* qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja, afetado pelo empresa em questão e/ou projeto.

⁵ Esse é o termo que a própria IKEA usa para definir suas diretrizes e princípios básicos. O mesmo acontece para o termo “base espiritual”.

A lei do conceito sagrado⁶, da idéia de negócio que deve ter vida eterna é a oferta de produtos e serviços para maioria das pessoas, incluindo aquelas de baixos recursos financeiros. Através dessa prática, a empresa garante sua força perante os consumidores e nos diferentes mercados de atuação. A possibilidade que a IKEA gera aos clientes em encontrar produtos com preços extremamente baixos, com design diferenciado, qualidade e funcionalidade, são características básicas de identificação da empresa pelo mundo e uma realidade corporativa assumida por ela e reconhecida por todos os envolvidos, desde os consumidores e, até mesmo, os não consumidores.

A cadeia de fornecimento da IKEA não há limites⁷, a empresa vence barreiras geográficas para conseguir a melhor opção de matéria prima para a fabricação dos seus produtos, além de serviços diferenciados. Atualmente a empresa precisa controlar os suprimentos de 1.300 fornecedores em 53 países e concentra esforços consideráveis no desenvolvimento de fornecedores de qualidade, buscando sempre aqueles fornecedores que permitam a inovação de forma o mais diferenciado quanto possível.

Para garantir estabilidade e qualidade de seus suprimentos, a IKEA auxilia os fornecedores a serem mais eficientes e a cumprirem com o código de conduta da empresa, que é um conjunto de requisitos básicos que os fornecedores precisam atender. Os produtores de madeira, por exemplo, devem ser capazes de documentar a origem da madeira, para garantir que esta tenha uma procedência legal e que não venha a prejudicar o meio ambiente com o uso de madeiras não regulamentadas.

Como parte da competitividade industrial criada pela empresa perante seus concorrentes, a IKEA propaga um estilo próprio, que a torna única e isso acontece pela execução de algumas práticas inovadoras, tais como:

- a. O tipo de embalagens dos seus produtos conduz a empresa ao reconhecimento, a embalagem *flat Pack* é uma criação própria da IKEA e resulta em uma enorme economia por parte da empresa e que é repassada aos clientes nos preços dos produtos;
- b. Os ambientes montados na loja inspiram e sugerem soluções práticas aos consumidores. Essas práticas estratégicas são conduzidas por uma gestão centrada no

⁶ Grifo nosso. Esses termos foram retirados do livro que relata o caso IKEA, ou seja, são termos que, apesar de enfáticos, são repassados ao colaboradores, *stakeholders* e público-alvo dessa mesma forma.

⁷ Grifo nosso.

Design, integrando processos, tecnologia, serviço e, acima de tudo experiência. Realidade vista e assistida pelos depoimentos identificados na pesquisa de campo, assim como na investigação de todo o caso.

As soluções de design como instrumento de diferenciação e de inovação executadas pela IKEA serão identificadas na subseção a seguir.

6.2 | Soluções Estratégicas e Mercado

As ações de design estabelecidas pela IKEA, que visam o aprimoramento de seus produtos e serviços, assim como pode-se perceber nas embalagens e na própria experiência de compra são inúmeras, ou seja, os planos estratégicos de design que ela adota para obter vantagem competitiva por meio dos seus produtos e serviços possui uma lista de ações eficientes e, em alguns casos, reproduzidas por concorrentes de outros países, como se sabe aqui no Brasil, das ações semelhantes da TokStok e da Etna, lojas semelhantes e do mesmo segmento mercadológico da IKEA.

A prática de impor as suas ações o princípio de buscar sempre melhorar a vida da maioria das pessoas através de produtos e tecnologias simples, funcionais a preços acessíveis faz parte da prática do “design democrático na empresa”. Ação na qual estabelece vantagem competitiva frente às demais concorrentes e satisfação aos consumidores.

O catálogo da IKEA é a publicidade de maior força da empresa. São, em média, 150 milhões de exemplares em 27 línguas diferentes. Dos meios de comunicação da empresa, o catálogo é uma de suas grandes estratégias, pois permite ao consumidor de diversas nacionalidades, visualizar, nas páginas da revista, cerca de 3.000 produtos muito bem distribuídos por categorias.

Para alcançar a idéia chave do negócio (o preço baixo e qualidade) os produtos precisam ser criados depois de ter sido, primeiramente, estabelecido seu preço e a matéria prima preponderante em sua fabricação. Pode-se dizer que há uma certa obsessão⁸ de conceder à sociedade, produtos com o menor preço possível. A equipe de criação das peças

⁸ Grifo nosso.

luta para equilibrar, dessa forma, a qualidade a preços baixos em todos os produtos por eles desenvolvidos, além de considerar a forma e a função de cada peça criada como elemento que nunca pode faltar ao partido projetual de quaisquer que sejam os artefatos concebidos.

Essa situação é possível pela junção de grandes esforços e planos que a empresa exerce para alcançá-la, tais como:

- a. Utilização de matéria prima e fornecedores, aparentemente, nada convencionais para a fabricação dos produtos, materiais baratos mas que possuem um grande potencial para o que está sendo projetado, como o sofá feito a partir de um carrinho de compra.
- b. Escolha dos materiais mediante técnicas de fabricação;
- c. A parceria estabelecida com fornecedores de mais de 50 países, o que garante o abastecimento de materiais chaves para a fabricação dos seus produtos;
- d. O processo de design na criação das peças IKEA é desafiador a qualquer designer, pois a relação essencial que os projetistas devem sempre considerar é a forma, função, o preço e a qualidade. Contudo, pelo exposto e pelas diversas comprovações que o caso apresenta, é possível sim para um designer trabalhar com essas condições e obter resultados bastante satisfatórios.

Como já informado, a maneira de comprar um produto da empresa, de montar os móveis e de levá-los para a casa em embalagens planas e compactas – os *Flat Packs*, são inovações que pertencem à empresa, ou seja, partindo dela, outras concorrentes pelo mundo afora passaram a copiar essas práticas como sendo um diferencial também em seus serviços (ex.: TokStok e Etna).

O conceito de embalagem *Flat Pack* integrou ao sistema da IKEA diversos benefícios de diferenciação e força, além de ter contribuído para a história do design e de bens de consumo deste segmento mercadológico. A criação de produtos que podem ser acondicionados em embalagens compactas e montados pelos clientes, permitiu que a empresa reduzisse os custos significativamente, pois, há uma enorme economia no processo logístico, ou seja, na distribuição às lojas, no armazenamento e transporte da linha de produtos e mesmo na compra e transporte desses produtos pelo próprio cliente. Economia esta que contribui para o alcance de um dos pilares do negócio, a oferta de produtos de qualidade com preços baixos.

A prestação dos serviços IKEA também torna-se uma atração para consumidores e fortalece a fidelização da marca. Os serviços de transporte gratuito, espaço infantil dentro das lojas para que, enquanto os pais passeiam e fazem suas compras, podem deixar com tranquilidade seus filhos nesses ambientes sob a supervisão de funcionários especializados e de confiança, a existência de um restaurante com comida de qualidade e típica Sueca e o atendimento personalizado, são muitas das ações referentes à inserção de princípios do *branding design*, ou seja, a busca de unir, de modo coeso e fortalecido, uma identidade corporativa diferenciada que se forma na mente dos consumidores. Tudo isso promove uma prestação de serviços que garante ao consumidor, não apenas a compra de produtos, mas uma excelente experiência de consumo.

Para complementar e facilitar ainda a vida do consumidor, algumas outras ferramentas foram adotadas, tais como: o lápis de madeira, a fita métrica em papel e a lista de compra são instrumentos que representam a preocupação em tornar a ocasião de compra uma agradável e fácil experiência de consumo.

As ações estratégicas estabelecidas e executadas pela IKEA fortalecem a marca, promovem satisfação dos consumidores e, conseqüentemente, garante seu posicionamento no mercado. A combinação entre produto, matéria-prima a custo relativamente baixo, e o método da fabricação racional, conjugados à liderança e ao modelo empresarial com base nas relações culturais escandinavas, conduzem a IKEA a tornar-se esse modelo representativo quanto à eficiência na gestão do design em suas práticas empresariais.

A empresa também pode ser reconhecida como uma das empresas mais inovadoras em termos de amplitude de mercado para satisfazer os seus clientes em um dos seus objetivos, é tornar a momento de compra uma agradável experiência.

Em resumo, a IKEA atende ao desejo da maioria das pessoas, que é, pagar pouco por produtos com bom design, qualidade e funcionalidade, além de proporcionar uma agradável experiência de compra. Essa condição de tornar o design acessível a muitos é uma das essências que preside a IKEA e razão pela qual torna-se diferente dos seus concorrentes, do mesmo modo, e não menos importante, com todas essas práticas, termina por fazer tendências dentro do segmento em que atua.

CONCLUSÃO

Visando o alcance do objetivo geral proposto pela pesquisa: “investigar os possíveis aspectos que favoreceram e permitiram fazer da empresa IKEA uma referência quanto ao uso do design”, as informações e pesquisas levantadas foram importantes para a compreensão do fenômeno e como as ferramentas do design foram geridas de modo a tornarem-se aspectos favoráveis, e porque não dizer, determinantes para o alcance do sucesso da empresa no mercado. Com isso, a IKEA tornou-se um modelo a ser seguido tanto nesse, quanto em outros segmentos, provando que não é impossível aliar as necessidades e desejos de consumidores, com as restrições técnicas e econômicas da empresa, além de conseguir estimular o avanço do design, ao desafiar projetistas em condições restritivas e, ao mesmo tempo, impulsionadoras de uma inovação permanente.

Conforme foi identificado, a IKEA obteve vantagem competitiva através do uso da cultura como diferencial para “abrir caminho” entre uma possível resistência de consumidores no início do negócio, além de reforçar sua identidade vinculada ao local/território no decorrer de sua existência. Somado a esse aspecto, o pensamento de trabalhar de modo coeso a relação entre a identidade corporativa e a imagem corporativa demonstra que, desde os primórdios, mesmo que não fosse de forma consciente, a empresa já atentou para questões de *Branding Design*, o que, já com base em resultados obtidos pelas primeiras estratégias do tipo, fez com que a IKEA, gradativamente, centrasse suas ações cada vez mais na inovação pelo design, ou seja, o design passou a ser uma das filosofias da empresa, sendo primado como uma ferramenta de diferenciação e capaz de estabelecer um excelente posicionamento no mercado, bem como o sucesso da empresa no segmento em que atua.

Os principais diferenciais da marca podem ser definidos pela fabricação de móveis de qualidade à preços acessíveis, além da implantação de um novo conceito de comercialização, o que integra serviços, também de qualidade, gerando uma experiência de consumo

diferenciada e voltada à fidelização de clientes, não apenas pelos artefatos adquiridos, mas pela satisfação de sentirem-se respeitados, compreendidos em seus desejos e necessidades.

Diante desse cenário, a análise a IKEA nos faz perceber que ela não é apenas uma loja de móveis, ela vende um estilo de vida, onde atende desde um público jovem à aqueles mais maduros que buscam móveis e acessórios com design moderno e de bom gosto, que reflitam seus valores como indivíduos, assim como serviços de qualidade.

A vitória diante o mercado baseou-se em um conceito de trabalho único, atrelado a forte cultura empresarial da marca: A luta pelo design democrático. Foi em cima dessa filosofia e responsabilidade de trabalho que também possibilitou a marca obter vantagem competitiva. Mas, como assistido, a jornada para obter tal vantagem e diferenciais competitivos não é foi um processo simples para o caso investigado, com planejamento, oportunidades estratégicas e inovação as dificuldades mercadológicas foram enfrentadas pela empresa.

O design, no contexto empresarial da IKEA agiu como ferramenta diferenciadora, de modo que as estratégias de design valorizaram a marca, influenciaram a imagem corporativa, aprimoraram os produtos e suas embalagens, além de ter desempenhando papel importante na melhoria da prestação dos seus serviços e mudanças consideráveis nas tendências desse segmento mercadológico.

Desse modo, as práticas em exercer a cultura de inovação na empresa, das táticas de planejamento estratégico e a percepção das necessidades dos consumidores tornam-se processos e elementos de intervenção importantes para o posicionamento das empresas no mercado.

Isso leva-nos a acreditar que os aspectos culturais, assim como defende Cardoso e Cunha (2005), também são fortes influenciadores no comportamento organizacional e de consumo, uma vez em que, permitem traçar o modelo de atuação da empresa, além de estarem fortemente relacionados à missão, visão e aos valores do empreendimento, bem como são reconhecidos como fatores de aproximação dos consumidores pelo espelhamento desses mesmos valores com os seus próprios. O conjunto de características que a empresa estima e que devem ser compartilhadas pelos seus membros, também são fundamentais para diferenciar a empresa das demais encontradas no mercado.

Os valores que a IKEA prega ao oferecer uma vida melhor aos seus clientes, são realidades vivenciadas naturalmente pelos Escandinavos. Visto que seu modelo de estado assistencial, com uma sociedade igualitária é fato em todo o país Sueco, sendo cobrado pelos que dele fazem parte, ou seja, encontrar esses mesmo valores em um consumo, é estar frente a algo que, para eles, é reconhecível e primordial.

Outra questão importante para o funcionamento da empresa investigada é que todas as partes do sistema organizacional estão envolvidas, ou seja, existe uma estreita relação entre o setor de design, do desenvolvimento de produtos com os processos de fornecimento e distribuição. Isso torna mais eficiente esse processo, além de possibilitar aos designers e colaboradores envolvidos no desenvolvimento de produtos e sua fabricação, um cenário de trabalho agradável e igualmente eficiente.

Existiram algumas dificuldades no desenvolvimento do estudo, falar sobre uma cultura desconhecida, investigar um caso onde ele está situado em um país diferente e distante, além do tempo em desenvolver uma pesquisa de cunho reflexivo sobre a organização foram algumas das condições que dificultaram o andamento do estudo e eventualmente melhores resultados.

Salienta-se que, como qualquer outra organização, ela possui seus problemas, mas, devido à falta de como visualizá-lo à distância não foi possível relatá-los da mesma forma que os pontos positivos.

Mesmo com as dificuldades no processo monográfico, acredita-se que, a investigação do caso pode ser válida para a percepção de como as ferramentas e técnicas do design nas práticas empresariais podem ser eficientes quanto ao alcance do sucesso e melhoria do seu posicionamento no mercado.

Uma nova intenção de trabalho surgiu diante do desenvolvimento do caso, no que se refere à investigação do quanto a IKEA pode ter influenciado o segmento mercadológico em que atua, tomando por base o estudo comparativo com as empresas Etna e TokStok, atualmente, ditas como de sucesso, qualidade e inovação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Hugo. **IKEA vai criar sete lojas e 10 mil postos de trabalho em Portugal.** Disponível em: <<http://bomdia.news352.lu/index.php?p=edito&id=7007>>. Acesso em 17 de setembro de 2011.

BALDOCCHI, Gabriel; SCHNEIDER, G.; CHAMMAS, G. **Grifes desejadas por brasileiros relutam em se instalar no país.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/797614-grifes-desejadas-por-brasileiros-relutam-em-se-instalar-no-pais.shtml>>. Acesso em: 22 de novembro de 2011.

BETTELHEIM, Bruno. **A Psicanálise dos Contos de Fadas.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

BRANDÃO, Euler. **O design como diferencial competitivo da estratégia de negócios.** Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/o-design-como-diferencial-competitivo-na-estrategia-de-negocios>>. Acesso em: 12 de setembro de 2011.

BÜRDEK, Bernhard E. **História, Teoria e Prática do Design de Produtos.** São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CABRAL, Glenda. **Gestão de design em indústrias de produtos de uso: um estudo de caso na Companhia Industrial de Vidros – CIV.** Recife, PE: o autor, 2008. Originalmente apresentado como dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco- CAC. Design, 2008.

_____. **Gestão de design.** Aula 01, slide 7, 2010.

CÂMARA, Jairo José; MONTEIRO, Roberta C.; OLIVEIRA, Williane; MENDONÇA, Lílian; BOTELHO, Róber Dias. **A Gestão do design na concepção de novos produtos e a diferenciação mercadológica.** Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design e Ergonomia – CPqD, Escola de Design. Universidade do Estado de Minas Gerais, 2011.

CARDOSO, Cármen; GUIMARÃES, Fátima; CUNHA, Francisco Carneiro da. **Repensando a organização: uma abordagem psicossociológica.** Série fundamentos da gestão, Vol.01, 2. Cap. 02. Ed. Recife: Publicações INTG, 2005.

CELASCHI, F. *et al.* **Design for District. Progetti per un Distretto. Prodotto, Comunicazione, Strategia.** Milão: POLI.design, 2001.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto: Porto Editora, 1997.

CENTRO DE DESIGN DO PARANÁ. **Design para negócios: o design como estratégia empresarial para diferenciar e valorizar os produtos no mercado**. Cartilha, Curitiba, 2008.

DEAL MAKER. **IKEA: A força de uma proposta de valor única**. Disponível em: <http://www.dealmaker.com.br/flashs_de_varejo/27_flashs_de_varejo_IKEA.htm>. Acesso em 12 de agosto de 2010.

DESIGN COUNCIL. *What is service design?* Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Types-of-design/Service-design/What-is-service-design/>> Acesso em: 03 de dezembro de 2010.

D'AJUZ, Maria Cristina Lima. **Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?** Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>> Acesso em: 03 de dezembro de 2010.

ENGINE SERVICE DESIGN. *Service innovation*. Disponível em: <http://www.enginegroup.co.uk/service_design/typical_projects/> Acesso em: 04 de dezembro de 2010.

ENGLUND, Magnus; SCHMIDT, Chrystina. **Design Escandinavo actual**. 1ª Ed. IKEA Ibérica S.A, 2003.

FASCIONI, Ligia. **Gestão integrada da identidade corporativa: uma ferramenta**. In: 3º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPED, 2005.

_____. **Novos produtos**. Aula 4, slide 24. Disponível em: <<http://www.ligiafascioni.com.br/conteudo/?n=2&id=75>>. Acesso em: 10 de Maio de 2010.

FERNANDES, Arianne; PEREIRA, Cláuciane. **A gestão da identidade corporativa como ideal – um estudo de caso**. Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul - Blumenau, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3ª Ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FONTEIJN, M. *One line on service design*. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Types-of-design/Service-design/What-is-service-design/>> Acesso em: 03 de dezembro de 2010.

FREDÉN, Jonas. **Ingvar Kamprad: *king of* IKEA**. Disponível em:
<<http://www.sweden.se/eng/Home/Business/Reading/Ingvar-Kamprad--king-of-IKEA/>>.
Acesso em 10 de novembro de 2011.

GAD. **Consultora design estratégico**. Disponível em: <<http://www.gad.com.br/>> Acesso em: 04 de dezembro de 2010.

GRANDE, Idefonso. **Marketing cross-cultural**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HAMEL, Gare. **Inovação na Gestão: o que é, porque e como**. Harvard Business Review Brasil. São Paulo, Vol. 84, Nº 02, p. 42-54, Fev. 2006.

HORTH. **Center for Creative Leadership**. Disponível em:
<<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/InnovationLeadership.pdf>>. Acesso em: 20 de setembro de 2011.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001

HS MANAGEMENT. **Crie uma cultura de inovação na sua empresa**. Disponível em:
<<http://www.hsm.com.br/artigos/crie-cultura-de-inovacao-na-sua-empresa>>. Acesso em: 16 setembro de 2011.

ICSID, Design International Council of Societies of Industrial Design. **Definition of Design**. Disponível em: < <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>> Acesso em: 01 de Julho de 2011.

IKEA. Disponível em: <<http://www.ikea.com/pt/pt/>>. Acesso em: 22 de novembro de 2011.

JACOMELLI, Jussara; BELINAZO, Denadeti. **Diversidade e hibridismo culturais: bases do desenvolvimento regional**. Rev. FAE, Curitiba, v.9, n.2, p.1-12, jul./dez. 2006

JULIANO. **Portal Guia do Marketing**. Disponível em:
<<http://guiadomarketing.powerminas.com/definicao-de-marketing-de-servicos/>> Acesso em: 02 de dezembro de 2010.

KAMPRAD, Ingvar; TOREKULL, Bertil. **História da IKEA**. Ed. Gestão Plus, Portugal: Porto, 2010.

KELLEY, Tom. **Inovação em design : conheça as idéias de Tom Kelley**. Disponível em:
< <http://www.administracao.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3836>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2010.

KISS, Ellen. **O design como diferencial competitivo da estratégia de negócios**. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/o-design-como-diferencial-competitivo-na-estrategia-de-negocios>>. Acesso em: 12 de setembro de 2011

KRUCKEN, Lia. **Design e Território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Nobel, 2009.

KULPA, C; BERNARDES, M. **Design Estratégico: Um Estudo de Caso de Uma Empresa do Panifício**. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Tecnologia, 2009.

KYU. **Branding – marcas**. Disponível em:
< <http://www.kyu.com.br/branding-marcas.html>>. Acesso em: 29 de Junho de 2010.

LARAI, Roque de Barros. **Cultura: Um conceito Antropológico**. 22ª Ed. Rio de Janeiro: ZAHAR, 2005.

LARS, F. **Moment sofá**. Disponível em:
< <http://www.flickr.com/photos/l-a-f/2974601548/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4ª Ed., São Paulo: Atlas, 2004.

LEWIS, E. **Boa IKEA: Os Segredos da Marca de Sucesso que todos temos em casa**. Ed. Gestão Plus, Portugal: Porto, 2009.

MAGALHÃES, C. **Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997

MALAGUTI, C. **Design e Gestão Estratégica**. InfoPaper, São Paulo: CSPD, SEBRAE/SP, 2004.

MANTESSO, Rafael. **Marketing na cozinha**. Disponível em:
< <http://marketingnacozinha.com.br/?s=asas+de+biscoito&x=0&y=0>>. Acesso em: 17 de Novembro de 2011.

MANTOVANI, Bruna. **Exposição da Barbie**. Disponível em:
< <http://brunamantovani.blogspot.com/2010/09/esposicao-da-barbie.html>>. Acesso em: 16 de novembro de 2011.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

- MARTINS, Rosane; MERINO, Eugenio Andrés. **A Gestão de Design Como Estratégica Organizacional**. São Paulo: Eduel, 2008.
- MARTINS, José. **Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: GlobalBrands, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 6ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- MELLO, Laureen. **Malabarismo para o jantar**. Disponível em: <http://studiummkt.blogspot.com/2011/09/malabarismo-para-o-jantar.html>>. Acesso em: 30 de setembro de 2011.
- MINADEO, Roberto. **Internacionalização do varejo: O caso IKEA**. Revista Alcance – Eletrônica, v. 15, nº 03, set/dez. 2008.
- MORELLI, N. **Designing Product/Service Systems: A Methodological Exploration**. Design Issues: Vol 18, n. 3, 2002.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2ª Ed., 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.
- MOZOTA, B. **Gestão do design**. 1ª Ed. São Paulo: Artmed editora, 2011.
- NAMEDE, Antonio. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. Biblioteca on-line Sebrae, NT00090F7A, 2011.
- NEUMEIER, Marty. **A Empresa Orientada pelo Design**. São Paulo: Bookman. 2010.
- NOTCOT. **Svan Scooter**. Disponível em: <http://www.notcot.com/archives/2007/03/svan-scooter.php>>. Acesso em: 15 de novembro de 2011.
- O'GRADY, Jenn; O'GRADY, Ken. **A Designer's Research Manual: succeed in design by knowing your clients and what they really need**. United States of America: Rockport, 2009.
- PELETEIRO, R; PIQUINI, S. **O Design como instrumento estratégico de promoção de competitividade industrial**. Universidade de Extremadura/UFBA, 2010.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks: o futuro além das marcas**. São Paulo: Books, 2005.

ROSENFELD, Robert. **Crie uma cultura de inovação na sua empresa**. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/crie-cultura-de-inovacao-na-sua-empresa>>. Acesso em: 03 de outubro de 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPERI, J. **Design to Business. O design chega ao serviço**. Abcdesign. Disponível em: <<http://abcdesign.com.br/destaques/design-to-business-o-design-chega-ao-servico/>> Acesso em: 28 de novembro de 2010.

SANTOS, Jose Luis dos. **O que é cultura**. 6ª Ed., São Paulo: Brasiliense, 2006.

SUZI. *The IKEA flatpack home*. Disponível em: <<http://suzidarbyshire.wordpress.com/2011/03/21/the-IKEA-flatpack-home/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TEIXEIRA, J. **O Design Estratégico na Melhoria da Competitividade das Empresas**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção: UFSC. 2005.

TOMAS; NELSON. **Tipos de Pesquisa considerando os Procedimentos Utilizados**. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/Tipos%20de%20Pesquisa.pdf>> Acesso em: 10 de novembro de 2010.

VIEGAS, Antonio. **Estratégia de *branding*: gestão da unificação de marcas**. PUC - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

A - Ficha de identificação utilizada na técnica de pesquisa *focus group*

Identificações Pessoais:

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____

Estado civil: () solteiro () casado () divorciado () viúvo

Renda mensal: () de 1 salário mínimo () 2 salários mínimos
() de 3 à 4 salários mínimos () 5 à 6 salários mínimos
() 7 ou mais salários mínimos

Escolaridade: () Ensino Médio completo () Ensino Superior completo
() Pós-graduação incompleta () Pós-graduação completa

Profissão: _____

Informações Complementares

O que você costuma fazer como lazer? () ir ao cinema () ir a praia
() freqüentar restaurantes () viajar
() ir a casa de amigos e/ou familiares
() outros _____

Com quem você mora? () sozinho () com os pais
() com minha família: companheiro(a) e filha(s)(os)
() com amigos () outros _____

Você já fez alguma viagem para o exterior? () Sim () Não

Se sim, para que país ou quais países? _____

B - Primeiro questionário da pesquisa *focus group*

Marque de 0 à 5 o grau de aceitação para cada produto exposto de cada categoria.

0 - não gostei | 1 - gostei pouquíssimo | 2 - gostei pouco | 3 - gostei | 4 - gostei muito | 5 - gostei muitíssimo

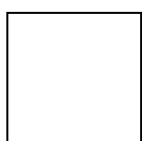
- Luminária de Mesa

Produto 01



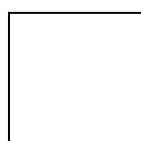
R\$: _____

Produto 02



R\$: _____

Produto 03



R\$: _____

Qual ou quais produtos você compraria?
Justifique sua resposta.

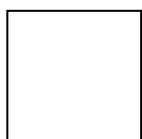
- Poltrona

Produto 01



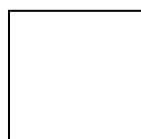
R\$: _____

Produto 02



R\$: _____

Produto 03



R\$: _____

Qual ou quais produtos você compraria?
Justifique sua resposta.

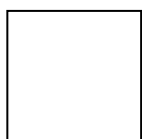
- Mesa de Trabalho

Produto 01



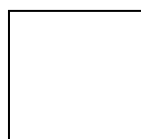
R\$: _____

Produto 02



R\$: _____

Produto 03



R\$: _____

Qual ou quais produtos você compraria?
Justifique sua resposta.

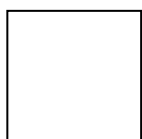
- Cômoda

Produto 01



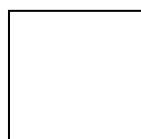
R\$: _____

Produto 02



R\$: _____

Produto 03



R\$: _____

Qual ou quais produtos você compraria?
Justifique sua resposta.

C - Segundo questionário da pesquisa *focus group*

Serviço 1



Qual ou quais produtos você compraria?
Justifique sua resposta.

Serviço 2



Qual ou quais produtos você compraria?
Justifique sua resposta.

Serviço 3



Qual ou quais produtos você compraria?
Justifique sua resposta.

D - Questionário final da pesquisa *focus group*

Com base nas informações e imagens, caracterize / qualifique apenas com palavras a empresa. Exemplo: inovadora, tradicional, sem qualidade, interessante, comum, etc.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Você acha que essa empresa é brasileira, internacional ou multinacional?

De qual ou quais países?

Obrigada!

Sua contribuição foi muito importante para a pesquisa.

Levantamento sobre a IKEA

Olá, meu nome é Camila Menezes e lanço essa pesquisa com o objetivo de obter informações sobre a empresa sueca IKEA. O levantamento de tais informações auxiliará na fundamentação do meu projeto de graduação, realizado pelo na Universidade Federal de Pernambuco que possui como propósito investigar os possíveis aspectos que favoreceram e permitiram fazer da empresa IKEA uma referência quanto ao uso do design.

Informo que os dados aqui disponibilizados serão utilizados apenas nesta pesquisa e serão apresentados anonimamente.

Desde já agradeço a disponibilidade e contribuição para a pesquisa.

***Obrigatório**

Nome *

Preencha seu Nome e Sobrenome. Saiba que os dados serão apresentados anonimamente na pesquisa.

Informe sua localidade *

Exemplo: Brasil - Pernambuco - Recife

Faixa etária *

Selecione uma alternativa.

- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 34 anos
- ☐ 35 a 49 anos
- ☐ 50 a 65 anos
- ☐ Mais que 65 anos

Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Grau de Instrução *

- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo

Renda

Selecione a alternativa referente a sua renda com base no salário mínimo Brasileiro de R\$ 542,00:

- ☐ de 1 a 2 salários mínimos
- ☐ de 3 a 4 salários mínimos
- ☐ de 5 a 6 salários mínimos
- ☐ de 7 a 8 salários mínimos
- ☐ a partir de 9 salários mínimo
- ☐ Não remunerado

Como você conheceu a Ikea?

- ☐ através de indicação (amigos, ou parentes)
- ☐ através de divulgação (publicidade)
- ☐ por acaso, decidiu conhecer a loja ao passar perto do estabelecimento
- ☐ conhecia a história da empresa e resolveu visitar fisicamente a loja
- ☐ estava precisando de produtos por ela fornecidos e resolveu pesquisar na Ikea

Dentre as opções abaixo qual a melhor descrição sobre empresa IKEA? *

Selecione apenas uma alternativa

- ☐ A Ikea oferece móveis e utensílios para o lar.
- ☐ A Ikea oferece seus produtos com design arrojado.
- ☐ A Ikea oferece produtos para o lar com características funcionais, com design arrojado e preço baixo

Em ordem, qual os fatores que melhor representam a empresa sueca? *

Classifique as características de forma a hierarquizá-las na escola de 1º lugar à 4º lugar.

	1º	2º	3º	4º
Preço	☐	☐	☐	☐
Funcionalidade	☐	☐	☐	☐
Estética	☐	☐	☐	☐
Qualidade	☐	☐	☐	☐

Você se sente satisfeito(a) com as compras e serviços Ikea? Justifique sua resposta. *

Você tem alguma idéia de como a empresa consegue desenvolver produtos tão baratos? Das opções a seguir qual a estratégia que a empresa pratica para conquistar seu objetivo, relacionado a produção de produtos a preços tão baixos que a maioria das pessoas possam comprá-lo. *

- ☐ Desconheço qualquer estratégia que ela adota para conseguir fabricar os produtos à preço baixo.
- ☐ Fabrica os produtos na China
- ☐ Fico até curiosa (o) para compreender esse fenômeno
- ☐ São diversas estratégias, desde o princípio da criação de um produto têm-se em mente que preço sempre deve ser baixo, para isso são investigados fornecedores de todo o mundo que possam oferecer a matéria prima ideal para manter o baixo valor na etiqueta de preço. Os produtos acondicionados em embalagens flat packs e de fácil montagem também garante uma economia de preço que não são repassados aos consumidores, além da excelente rede de distribuição dos produtos pelas lojas nos arredores do mundo.
- ☐ Outro:

Você observa algo diferente da empresa em questão que não consegue visualizar/enxergar nas lojas de mobiliários aqui no Brasil?

Você sabe dizer se a missão da empresa, que é fornecer produtos onde as maiorias das pessoas possam comprá-lo está relacionada com a cultura da Suécia, seu país de origem?

Quais os diferenciais da Ikea? Marque as opções que justificam a referência mundial que é a Ikea. *

- ☐ O preço baixo dos produtos inovadores e extremamente funcionais fazem realmente da empresa um fenômeno.
- ☐ A maneira como os produtos são embalados, garantindo o fácil transporte, manuseio e montagem.
- ☐ A forma como os produtos são expostos nas lojas inspiram os clientes com idéias e apresentam soluções novas e criativas para o lar.
- ☐ Todas as alternativas acima justificam o excelente funcionamento da empresa

Você tem alguma sugestão de melhoria à Ikea? *

Pode ser descrito em tópicos.

Você compraria ou utilizaria novamente os produtos / serviços Ikea? Justifique sua resposta.