

## ADMINISTRAÇÃO EFICAZ DA PRODUÇÃO

A administração da produção é, acima de tudo, um assunto prático que trata de problemas reais. Assim, vamos iniciar o exame do assunto com o exemplo prático de uma organização que, tendo iniciado sua atividade na Europa, é conhecida pela originalidade de sua produção.

### Ikea<sup>1</sup>

A Ikea é um varejo de móveis que apresenta uma diferença. Com cerca de 100 lojas gigantes em cerca de 15 países, desenvolveu sua própria maneira especial de vender imóveis. Tipicamente, os consumidores da Ikea passam entre uma hora e meia e duas horas na loja – bem mais do que nas lojas de móveis rivais. Uma razão importante para isso é a eficácia da forma como organiza suas lojas. Todas são iguais nos aspectos mais importantes, em todo o mundo. O *design* e a filosofia das operações de suas lojas reproduzem o negócio original iniciado ao sul da Suécia por Ingvar Kamprad nos anos 50. Nessa época, Kamprad foi bem-sucedido na venda de móveis por meio de catálogo. Em resposta aos pedidos dos consumidores para que tornasse mais fácil a visualização de alguns de seus móveis, construiu um *showroom* em Estocolmo, não no centro da cidade, onde o terreno era caro, mas em suas redondezas. Em vez de comprar *displays* caros, simplesmente organizou os móveis, mais ou menos, na disposição em que se encontrariam nos ambientes domésticos. Além disso, em vez de transportar os móveis do depósito para o *showroom*, pedia que os consumidores os retirassem diretamente do armazém. Essa abordagem “anti-serviço”, como foi descrita, é a base das lojas Ikea de hoje.

Os móveis Ikea representam “valor pelo dinheiro” com ampla variedade de escolha. Geralmente, são projetados para ser estocados e vendidos “encaixotados”, mas sua montagem pelo consumidor é fácil. Todas as lojas são projetadas em torno do mesmo conceito de serviço: facilidade de localização, estacionamento, movimentação em seu interior e simplicidade para fazer o pedido e retirar os bens adquiridos. Na entrada de cada loja, há grandes quadros de avisos que proclamam a filosofia da Ikea e orientam os consumidores ainda não acostumados com o estabelecimento. Catálogos estão também disponíveis nesse ponto, mostrando ilustrações, dimensões e variedade de produtos à disposição. Talvez mais importante para os compradores com crianças, há também uma área de lazer, um pequeno cinema, uma sala para cuidados com bebês e banheiros. Os pais podem deixar seus filhos na área de lazer supervisionada por algum tempo. Cada criança é vestida com um avental amarelo numerado para facilitar a localização dos pais por meio de um sistema de alto-falantes, caso ocorra qualquer problema. Os consumidores podem também tomar carrinhos emprestados, caso desejem manter seus filhos próximos enquanto estiverem no interior da loja.

Algumas partes do *showroom* mostram “ambientes montados”, enquanto outras exibem, por exemplo, todas as camas reunidas, o que permite aos consumidores fazer comparações. Eles não são abordados por qualquer vendedor, que oferece ajuda ou orientação. A filosofia da Ikea é não “atrapalhar” os consumidores dessa maneira, mas deixá-los à vontade e com tempo de pensar. Se um consumidor desejar orientação, há pontos de informações no *showroom* onde funcionários, com uniformes vermelhos vivos, podem ajudá-lo e orientá-lo, fornecendo réguas, papel para esquemas e assim por diante. Cada móvel possui uma etiqueta indicando suas dimensões, preço, materiais usados, país de origem e outras cores disponíveis. Há também um código numérico que indica sua localização no depósito, onde pode ser retirado. As etiquetas dos itens de grandes dimensões orientam os interessados para que se dirijam ao setor de informações para mais esclarecimentos. Após visitar o *showroom*, os consumidores passam para uma área de auto-serviço, onde pequenos itens são expostos em pra-

teleiras. Eles podem ser retirados diretamente das prateleiras pelos consumidores e colocados em sacolas amarelas ou carrinhos. Depois, os consumidores passam pelo armazém de auto-serviço, onde podem retirar os itens visualizados no *showroom*. Finalmente, pagam nos caixas, construídos com esteiras rolantes que movimentam as compras até os funcionários na área de saída. Nessa área, há pontos de informações e serviços e, frequentemente, uma lanchonete com comida sueca típica. Uma grande área de transporte permite que os consumidores tragam seus carros do estacionamento para carregar as compras. Qualquer consumidor que tenha comprado além da capacidade de carga de seu carro pode alugar ou comprar um bagageiro.

### Questões

- 1 Como o projeto de produção da Ikea difere da maior parte das operações de varejo de móveis?
- 2 Quais você considera serem os maiores problemas em administrar operações como a Ikea?
- 3 O que você identifica como a “função de produção” dentro da Ikea? Como ela difere da “função de vendas”?