

## **Estudo de Caso - IKEA Índia: Desafios de Alinhamento Organizacional**

**Nota:** As informações neste caso combinam dados reais e fictícios para permitir uma análise organizacional mais profunda. Esta é uma simulação utilizada estritamente para fins de avaliação de candidatos.

### **Contexto**

Em agosto de 2018, a IKEA abriu sua primeira loja indiana em Hyderabad após anos de preparação, estruturação legal e trabalho de base na cadeia de suprimentos. A empresa anunciou publicamente planos de investir mais de €1,4 bilhão na Índia para apoiar uma expansão em várias cidades, sustentada por uma combinação de lojas próprias e centros de fulfillment online.

A resposta inicial da mídia e dos consumidores foi forte, com mais de 40.000 visitantes no dia de inauguração e visibilidade significativa da marca nos mercados urbanos de Tier 1. No entanto, dentro de dois anos do lançamento, múltiplos sinais de tensão organizacional começaram a emergir - variando de execução inconsistente e rotatividade de liderança a atrasos na entrada em outras cidades.

Embora a IKEA permanecesse comprometida com seu crescimento de longo prazo na Índia, no final de 2020 a empresa reconheceu em revisões estratégicas internas que havia "subestimado a complexidade de alinhamento necessária para adaptação de mercado sustentável."

### **Contexto-Chave e Dados Internos**

#### **Vendas e Adequação Produto-Mercado:**

- Após o Q1 2019, o fluxo de visitantes diminuiu 34% em comparação com as médias do trimestre de lançamento.
- Produtos de grande formato como guarda-roupas, módulos de cozinha e armários multiuso tiveram desempenho 60-70% abaixo da previsão, apesar da alta visibilidade nas promoções.
- Entrevistas com consumidores locais revelaram desalinhamento entre as dimensões típicas de apartamentos e os tamanhos de móveis com padrão europeu.
- Mais de 45% das compras na loja eram de pequenos acessórios para casa ou itens da praça de alimentação, vs. os 30-35% esperados.
- A conversão de vendas online permaneceu abaixo de 1,5% nas regiões piloto devido a longos prazos de entrega, garantias de montagem pouco claras e disponibilidade de itens inconsistente.

### **Talento e Estrutura Organizacional:**

- Os escritórios regionais da IKEA Índia operavam com linhas duplas de reporte - localmente para diretores do país, e verticalmente para líderes funcionais globais.
- A rotatividade da gerência intermediária atingiu 24,7% em 18 meses, particularmente entre operações de loja, RH e logística.
- Entrevistas de desligamento citaram: procedimentos de escalação pouco claros, capacidade limitada de localizar procedimentos e alta pressão de KPIs da matriz que não consideravam variância de mercado.
- Duplicação de funções entre equipes de planejamento no nível da loja e merchandising global causou atrito sobre decisões de planejamento de estoque.
- Várias equipes operavam com KPIs sobrepostos: uma equipe responsável por precificação, outra por estratégia promocional - sem propriedade compartilhada de metas de receita.

### **Sourcing, Conformidade e Cadeia de Suprimentos:**

- As regulamentações de IED (Investimento Estrangeiro Direto) da Índia exigiam 30% de sourcing local.
- A IKEA teve que reestruturar mais de 25% de seus relacionamentos com fornecedores globais para atender à conformidade.
- Mais de 60 SKUs foram retirados do plano de lançamento de Hyderabad devido a atrasos do lado do fornecedor ou problemas de liberação de importação.
- A integração de fornecedores locais aumentou as taxas de rejeição de QA para 8,2%, comparado à média global de 1,4%.
- O planejamento da cadeia de suprimentos foi ainda mais desacelerado por sistemas fragmentados: o fulfillment indiano usava uma plataforma de estoque diferente da global da IKEA, sem integração automatizada até 2021.
- Retrabalho e atrasos afetaram os cronogramas de construção de novas lojas em Mumbai e Bengaluru, ambas perderam as datas de lançamento alvo por mais de 12 meses.

### **Comunicação Interna e Liderança:**

Em uma pesquisa de pulso de alinhamento de 2020:

- Apenas 39% dos membros da equipe indiana disseram que entendiam claramente a cadeia de tomada de decisão para mudanças operacionais.
- Apenas 32% sentiram que o input das equipes locais era "seriamente considerado" pela gestão global.
- 41% dos gerentes de loja se sentiram sobrecarregados pelo volume de relatórios internos sem loops claros de acompanhamento ou feedback.
- Comunicações de estratégia global eram frequentemente publicadas em horários europeus, perdendo os ciclos de reporte indianos e causando confusão sobre prioridades.
- Um manual de operações "One IKEA Way" foi distribuído para toda a empresa, mas criticado localmente pela falta de flexibilidade.

#### **Integração Cultural e Identidade:**

- Os valores internos da IKEA ("união", "simplicidade", "liderar pelo exemplo") eram vistos como muito abstratos em um mercado onde novas contratações frequentemente vinham de empresas tradicionais e hierárquicas.
- Funcionários relataram tensão entre contratações globais legadas e gerentes locais - criando silos informais.
- Sessões de treinamento foram repetidamente adiadas devido à falta de materiais localizados e conteúdo traduzido.
- A empresa iniciou "India Market Labs" para desenvolver formatos de produtos locais em 2020, mas a iniciativa carecia de equipe cross-funcional dedicada e foi pausada após seis meses.

#### **Desempenho Público:**

- O Net Promoter Score (NPS) declinou de 74 (Q1 2019) para 59 (Q3 2021), particularmente entre famílias e compradores de primeira viagem.
- Analistas começaram a rotular a IKEA Índia como um mercado de "queima lenta" com escalabilidade incerta.
- Em chamadas com investidores de 2021, executivos da IKEA apontaram "desafios de coordenação organizacional" como uma barreira-chave para uma expansão regional mais profunda.