

NATALIA PINHEIRO MANZONI

REVISÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE MÓVEIS E DECORAÇÃO

Trabalho de formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do diploma de Engenheira de  
Produção.

São Paulo  
2014



NATALIA PINHEIRO MANZONI

REVISÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE MÓVEIS E DECORAÇÃO

Trabalho de formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do diploma de Engenheira de  
Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Mario Sergio Salerno

São Paulo  
2014

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Manzoni, Natalia Pinheiro**

**Revisão do Posicionamento Estratégico de uma Empresa  
do Segmento de Móveis e Decoração / N.P. Manzoni. – São  
Paulo, 2014**

**112 p.**

**Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo. Departamento da Engenharia de  
Produção.**

**1.Estratégia 2.Marketing I. Universidade de São Paulo.  
Escola Politécnica. Departamento da Engenharia de Produção  
Il.t.**

## RESUMO

A internet revolucionou a lógica do varejo no mundo todo, apresentando uma série de vantagens com relação aos modelos tradicionais no que tange o comércio de bens e serviços. A adesão a esse modelo de negócios por parte dos usuários de internet cresce cada vez mais no Brasil e no mundo. Esse crescimento, porém, atinge setores e segmentos do mercado de forma não homogênea. Alguns tipos e segmentos de produtos possuem uma maior demanda pelo canal virtual do que outros. A empresa que embasou este Trabalho de Formatura foi criada sob a identificação de uma oportunidade no mercado online de móveis e decoração, com foco nos públicos de alto poder aquisitivo. A empresa, porém, tem encontrado dificuldades se estabelecer lucrativamente a partir do modelo de negócios concebido. O presente trabalho visa compreender aspectos do mercado de móveis e decoração, principalmente relacionados ao segmento *premium*, como base para uma revisão do posicionamento estratégico e de mercado da empresa. No que diz respeito à compreensão do mercado, foram feitas análises da indústria e do comércio online, bem como entrevistas com os competidores mais próximos. Quanto à compreensão dos hábitos de consumo do público-alvo, foram feitas entrevistas individuais focalizadas com potenciais consumidores. Com base nas análises do mercado e dos consumidores, foram identificadas oportunidades e enfoques de atuação, gerando propostas de melhorias que foram selecionadas conforme as restrições da empresa, visando aumentar o volume de vendas e a construção da marca no longo prazo.

**Palavras-chave:** Estratégia. Marketing. Análise do Mercado, Entrevista Individual Focalizada. Mercado Online. Mercado de Móveis e Decoração. E-commerce



## **ABSTRACT**

The internet has revolutionized the logic of retail worldwide, presenting a number of advantages over traditional channels regarding sales of goods and services. Adherence to this business model by internet users is growing increasingly in Brazil and worldwide. This growth, however, reaches industries and market segments non-homogeneously. Some product segments have a greater demand for virtual channel than others do. The company in which based this paperwork was created under the identification of an opportunity in the online furniture market, focusing in a high-purchasing-power customer profile. The company, however, has found it difficult to establish itself profitably within the business model its founders designed. This paperwork aims to clearly understand aspects of the furniture market, especially of the premium segment, as the basis for a review of the company's strategic positioning. Concerning the understanding of the market, an industry analysis and an online market analysis were developed, as well as interviews with closest competitors. In order to understand target audience consuming habits, focused individual interviews with potential consumers were conducted. Based on the analysis of the market and costumers, opportunities and approaches were identified, generating improvements proposals that was selected concerning restrictions and the mission of the company, in order to maximize sales volume in the short run and contribute to brand building in the long run.

**Keywords:** Strategy. Marketing. Market Analysis. Individual Focused Interview. Online market. Furniture Market.





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Comparação entre marcas de diferentes canais e posicionamentos.....	17
Figura 2 - Etapas do Processo de Desenvolvimento de Produtos.....	19
Figura 3 - As cinco Estratégias no Nível do Negócio .....	27
Figura 4- Componentes da Análise dos Concorrentes.....	31
Figura 5 - Resumo da metodologia aplicada no presente trabalho .....	40
Figura 6 - Relação entre os segmentos e o estilo das principais marcas do mercado mobiliário no Brasil.....	62
Figura 7 – Relação entre a localização das lojas entrevistadas e o estilo dos produtos .....	64
Figura 8 – Relação entre o tempo de mercado estilo dos produtos das marcas entrevistadas..	65
Figura 9 - Relação entre a representatividade de Arquitetos dentre os clientes e o perfil das marcas entrevistadas .....	65
Figura 10 - Relação entre a comercialização de produtos importados e o estilo da marca .....	67
Figura 11 - Relação entre as marcas que possuem e-Commerce e o estilo dos produtos .....	68
Figura 12 - Resumo das Propostas Apresentadas .....	81



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação entre o faturamento mensal (em R\$) esperado e o real.....	22
Gráfico 2 - Desempenho dos diferentes setores atuantes no canal online em volume de pedidos .....	42
Gráfico 3 - Valor médio das vendas online por comprador em 2013 (US\$).....	56
Gráfico 4 - Evolução das vendas online no Brasil (em R\$ bilhões).....	56
Gráfico 5 - Evolução dos consumidores online (em milhões).....	57
Gráfico 6 - Vendas de Móveis no Brasil (em R\$ Bilhões).....	58
Gráfico 7 - Gastos com móveis (per capita) em 2012 (US\$) .....	59
Gráfico 8 - Consumo por categoria e classe social (em comparação às Classes D/E) .....	59
Gráfico 9 - Representatividade das Importações no mercado de móveis e decoração (2013) .	60
Gráfico 10 - Relação entre a representatividade de Arquitetos dentre os clientes e a localização da loja .....	66
Gráfico 11 - Aumento do número de pedidos esperado e lançando de novos produtos.....	84



## SUMÁRIO

1	Introdução .....	15
1.1	A Empresa .....	15
1.2	Estágio.....	20
1.3	Motivações .....	21
1.4	Objetivos .....	23
1.5	Estrutura do Trabalho.....	23
2	Revisão Bibliográfica.....	25
2.1	Empreendedorismo Estratégico.....	25
2.2	Análise do Ambiente Externo e da Concorrência .....	29
2.3	Entendimento do Mercado .....	32
3	Metodologia .....	39
3.1	Posicionamento estratégico atual .....	40
3.2	Coleta e análise de dados Secundários .....	41
3.3	Compreensão e Análise do Problema.....	41
3.4	Análise dos Dados Coletados.....	51
3.5	Propostas a Partir dos Resultados.....	52
4	Resultados .....	55
4.1	Entendimento Geral do Mercado .....	55
4.2	Pesquisa com os Concorrentes .....	61
4.3	Pesquisa com os Consumidores .....	71
4.4	Sugestões de Melhorias.....	76
4.5	Propostas Escolhidas .....	90
5	Conclusões e Considerações Finais .....	93
6	Referências Bibliográficas .....	96
	APÊNDICE A – PLANO DE TAREFAS DAS PROPOSTAS.....	99
	APÊNDICE B - LAYOUT SUGERIDO LOJA .....	101
	APÊNDICE C - ENTREVISTA COM OS SÓCIOS.....	103
	APÊNDICE D - ENTREVISTAS COM AS LOJAS .....	107
	APÊNDICE E – ESTRUTURA DAS ENTREVISTAS COM POTENCIAIS CONSUMIDORES .....	109



## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos associados à internet impactaram e continuam a impactar uma série de aspectos da vida cotidiana de pessoas, além do funcionamento de empresas e outras instituições. O comércio eletrônico, ou *e-Commerce*, é um exemplo claro de transformação que o varejo sofreu nos últimos anos, afetando estratégias de empresas já consolidadas e permitindo a entrada de uma série de novos competidores, alguns deles focados exclusivamente no comércio virtual.

Essas transformações, ao mesmo tempo que criam oportunidades de mercado, vem acompanhadas de uma série de desafios intrínsecos ao processo de mudança, como a construção de uma cultura do consumo online em uma sociedade que esteve, por séculos, acostumada a comprar predominantemente através de canais físicos, seja em lojas, seja em vendas intermediadas por pessoas (porta a porta). É essencial para empresas que investem no canal virtual estarem atentas tanto ao mercado (setor da indústria) em que estão atuando, quanto às dinâmicas específicas do canal online, ainda em fase de consolidação como meio de transações de mercadorias. É nesse contexto que o presente Trabalho de Formatura se insere, ao propor melhorias do ponto de vista do posicionamento estratégico de uma empresa do setor de móveis e decoração focada em públicos de alto poder aquisitivo, trabalhando principalmente no canal virtual.

Neste capítulo será apresentada uma descrição do contexto em que esse Trabalho de Formatura está inserido, a começar pela descrição da empresa e da atividade de estágio sobre a qual o trabalho foi baseado, passando. Será apresentado o problema norteador do trabalho, bem como as motivações e os objetivos da pesquisa. Por fim será apresentada a organização e a estrutura do texto contido nesse documento.

### 1.1 A Empresa

A Simples foi lançada no mercado em maio de 2014, após cerca de um ano de planejamento, levantamento de capital inicial e desenvolvimento dos primeiros produtos. Foi fundada por dois sócios franceses, radicados no Brasil. Com capital de investidores franceses e brasileiros, a Simples foi inaugurada como uma marca de móveis e decoração focada nas classes A e B.

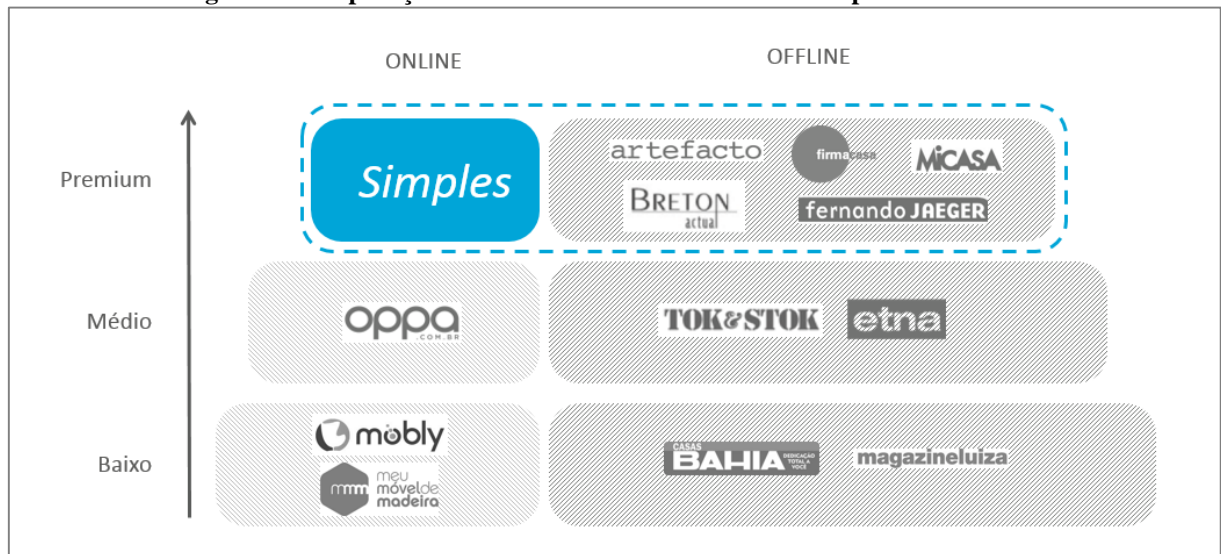
O posicionamento de mercado atual se baseou na premissa de que não existe no Brasil nenhuma grife de móveis conhecida nacionalmente. Marcas de luxo como Channel, Louis Vuitton, entre

outras, são de conhecimento de muitos brasileiros (Instituto Qualibest, 2012), independente da classe socioeconômica em que seus perfis se enquadram, porém são marcas da indústria da moda. Os fundadores da empresa Simples acreditam que não há no Brasil uma marca de móveis e decoração igualmente conhecida e que esteja associada ao conceito de grife para a população brasileira como um todo. Na França, por exemplo, há a marca de móveis Roche Bobois, com 250 lojas espalhadas pelo mundo e com sofás cujos preços podem chegar a 6400 € (cerca de R\$ 18700) segundo o site da Marie Claire Maison (2014). Segundo os sócios franceses da Simples, a Roche Bobois é bastante conhecida na França até mesmo por pessoas que não possuem poder aquisitivo para adquirir os móveis da marca. Não há no Brasil marcas com semelhante presença. O que se observa nas grandes cidades brasileiras, segundo os sócios da Simples, são centros de compras de móveis e decorações focados nas classes A e B, como a Rua Gabriel Monteiro, no Jardim Europa, e o shopping D&D ambos em São Paulo. São locais conhecidos por reunir diversas lojas de móveis e decoração focadas em públicos de alto poder aquisitivo, mas que são conhecidas exclusivamente por esse público consumidor ou por arquitetos responsáveis por projetos de decoração para esse público.

Ao mesmo tempo, dentre as marcas de móveis e decoração atuantes no Brasil e que trabalham principalmente com o canal virtual, não há nenhuma com um posicionamento de mercado focado em oferecer móveis e artigos de decoração para as classes A e B. Marcas como a Oppa, a Mobly estão no mercado há menos de quatro anos e obtiveram uma rápida aceitação por parte dos Brasileiros segundo a revista EXAME (2014). Seus produtos, porém, possuem um posicionamento no mercado mais focado nas classes B, C e D.



**Figura 1- Comparação entre marcas de diferentes canais e posicionamentos**



Fonte: Elaborado pelos sócios da simples e adaptado pela autora

A exemplo do sucesso das marcas de e-Commerce citadas, levando em conta o crescimento do consumo dos brasileiros através da internet, além da oportunidade de mercado de criar e consolidar uma grande grife nacional no segmento mobiliário, a missão que norteou toda a concepção e planejamento da Simples foi a criação e consolidação de uma marca *premium* de móveis focada principalmente na internet como canal de vendas.

Para a criação dessa marca, a estratégia atual se baseia em dois principais aspectos: qualidade e design.

- Qualidade dos Móveis:** há na empresa um departamento de Controle de Qualidade que inspeciona todos os móveis que serão entregues aos clientes, sem exceção (por móveis entende-se os objetos maiores, como sofás, *racks*, *buffets* e mesas). Quanto aos acessórios (são considerados acessórios itens como, cabideiros, vasos e almofadas), também há um controle de qualidade, mas que se baseia em uma amostra apropriada, analisando a qualidade de uma certa quantidade de itens em função do tamanho do lote. Dentro do Controle de Qualidade também há a aprovação ou reprovação de protótipos. Os protótipos são as primeiras versões dos móveis que foram desenvolvidos pelo designer contratado para aquela criação. O protótipo tem algumas funções. A principal dela é verificar quão apto está o fabricante solicitado para a confecção do móvel em questão. Com alguma frequência é necessário solicitar protótipos em mais de um fabricante.

A qualidade dos móveis não se resume apenas ao nível de perfeição dos acabamentos. Dois outros fatores também são essenciais: os materiais utilizados e a qualidade do serviço. Quanto aos materiais, busca-se sempre fazer uso de madeiras, tecidos e acabamentos com algum diferencial. A madeira Faggio, por exemplo, é importada da Itália, pouco encontrada no Brasil e utilizada em acessórios como tábuas e em uma das mesas de centro comercializadas no site. Outro exemplo são os vasos de cerâmica, que são artesanais. Quanto à qualidade do serviço, há atenção especial à qualidade das entregas. A Simples terceiriza o serviço de uma transportadora especializada em transporte de mobiliários, e cuja a equipe de entrega faz uso de um “kit higiênico” contendo luvas e proteções descartáveis para os pés. Além disso os entregadores removem toda a embalagem e posicionam o produto no local desejado pelo cliente.

- **Design:** a Simples aposta em uma estética de móveis e acessórios para a casa que, segundo os sócios, não é muito comum no Brasil. Se trata de um design simples, com cores sóbrias, claras, tons pastel, linhas simples e bastante uso de madeira. A inspiração vem do movimento escandinavo de design de móveis, caracterizado pela funcionalidade e beleza em itens do dia-a-dia. Os sócios da Simples acreditam que, por ser um estilo pouco presente dentre as ofertas de móveis e acessórios no Brasil, é um conceito interessante a se explorar tanto no desenvolvimento dos produtos quanto na construção da marca.

Além do estilo, a Simples realiza parcerias com designers brasileiros e estrangeiros para o desenvolvimento dos produtos. O processo de desenvolvimento de móveis e acessórios acontece da seguinte maneira: a Simples pesquisa e seleciona designers cujo trabalho está alinhado com a proposta de estilo da marca; é passado para o designer linhas gerais a respeito do que se espera que ele desenvolva; o designer retorna com o projeto do móvel ou acessório e, uma vez aprovado pela Simples, o projeto entra no processo de fabricação com algum fornecedor parceiro. O designer recebe *royalties* a cada item comercializado. A Simples acredita que o fato de seus móveis serem assinados por designers agrega bastante valor à marca.

**Figura 2- Etapas do Processo de Desenvolvimento de Produtos**



Fonte: Elaborada pela autora

O lançamento oficial do *site* e do *showroom* foi em maio de 2014. Até setembro de 2014 foram lançados no *site* 28 produtos (sendo 16 modelos com possíveis variações de tamanhos) de móveis entre racks, aparadores, mesas, cadeiras, sofás, cabideiros, nichos e estantes. Quanto aos acessórios, que são almofadas, utensílios e vasos, são ao todo 30 variações de produtos disponíveis.

Além do canal de vendas on-line, a Simples pretende crescer baseada em um modelo híbrido, atuando também através de lojas físicas ou *showrooms*. A motivação para o uso desse modelo é permitir que os clientes conheçam os produtos antes de adquiri-los, que possam ver e testar móveis e acessórios ambientados e decidir com mais segurança a respeito da compra. Atualmente, porém, a empresa só possui um pequeno *showroom* anexo ao seu escritório, disponível para visitas apenas mediante agendamento. O *showroom*, fechado no escritório, não possui a visibilidade de uma loja física, de forma que o único canal de divulgação e acesso aos potenciais cliente é a internet. Alguns clientes, ao visitar o site e se interessar por determinado produto, podem acabar visitando o *showroom*. É importante frisar, porém, que esse espaço não possui o mesmo potencial de divulgação e atração de clientes que uma loja física possui, de forma que a divulgação da marca está completamente restrita à internet.

Além do site e do showroom, é possível classificar arquitetos e decoradores como uma espécie de canal de vendas. O serviço de *design* de interiores não consiste apenas de um projeto, mas de um pacote completo que envolve toda o projeto de concepção do ambiente, a aquisição dos móveis e a montagem final do ambiente. Ou seja, o cliente que solicita um decorador normalmente não entra em contato com a loja fornecedora dos móveis, sendo exclusivamente o decorador quem realiza essa ponte entre o consumidor final e as lojas de móveis.

Em Agosto de 2014 a empresa contava com 9 funcionários, além dos dois sócios. A organização se divide nas seguintes áreas:

- **Desenvolvimento e Controle de Qualidade:** é a equipe responsável por entrar em contato com designers, solicitar projetos e acompanhar o desenvolvimento de projetos de móveis e acessórios, além de garantir a qualidade dos produtos comercializados. A equipe possui dois funcionários efetivados e um estagiário;
- **Marketing, Comunicação e Parcerias:** é a equipe responsável por questões relacionadas à divulgação da Simples, pelo desenvolvimento e contato com novas parcerias (como arquitetos, revistas, galerias de artes e eventos) e pela criação do conteúdo gráfico da Simples (catálogos, fotos dos produtos, convite dos eventos e afins). A equipe possui dois funcionários efetivados e um estagiário;
- **Comercial:** a área possui atualmente apenas um funcionário, que é responsável pelo contato com arquitetos para a venda de produtos diretamente para esses profissionais;
- **Administrativo:** área responsável pela contabilidade, emissão de notas fiscais e contato com fornecedores e clientes. A área possui apenas um funcionário.
- **TI:** área que cuida do relacionamento com os fornecedores de sistemas de TI, como o ERP, *back office* e o *front office* do site. É a área responsável pelo upload de produtos no site, bem como por eventuais ajustes necessários. A área possui um estagiário apenas.

Os dois sócios da Simples se dividem entre as áreas. Um deles gerencia as áreas de Desenvolvimento, Marketing e Comercial, o outro é responsável pelo Administrativo, TI e outras questões operacionais.

## 1.2 Estágio

O presente trabalho de formatura foi realizado durante o período de estágio da autora na Simples, de julho de 2014 com término previsto para dezembro de 2014. Por conta do pequeno

porte e da proximidade com os sócios, durante o estágio houve envolvimento com diversas partes atividades da empresa, o que permitiu à autora uma visão holística da empresa e do desafio de empreender.

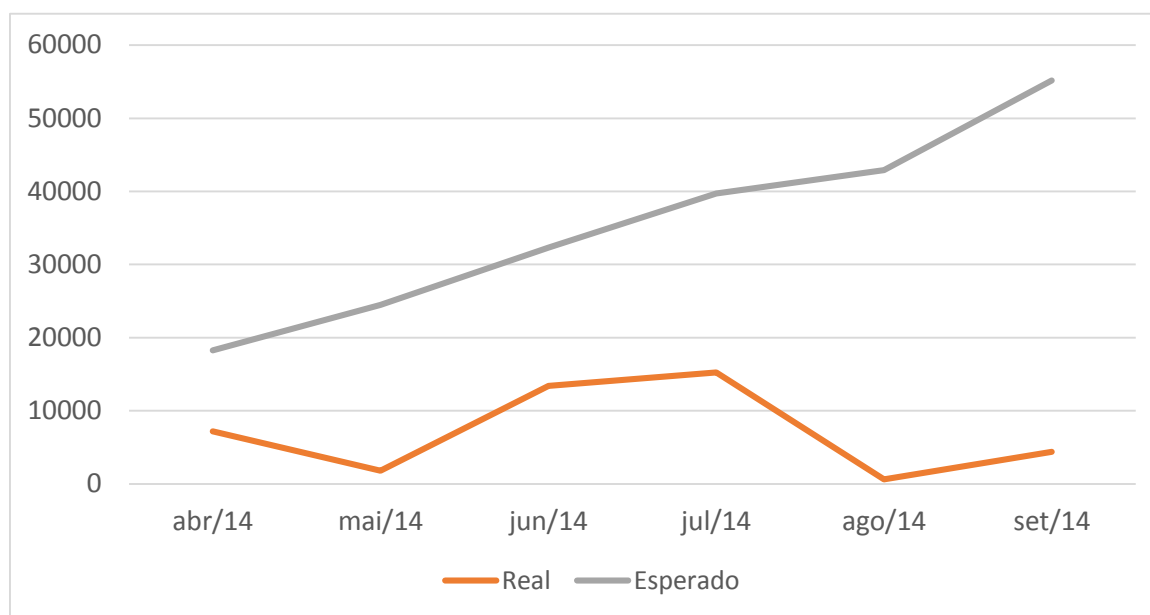
As atividades consistiam basicamente em estruturar processos e funções que ainda não haviam sido elaboradas, como pesquisa de satisfação do cliente, procedimentos de agendamento de entrega dos produtos e procedimentos de atendimento ao cliente. Além disso, a autora esteve em contato com as plataformas de TI existentes na empresa (o ERP utilizado e o *backoffice* do site), lidando com os fornecedores em casos de problemas e trabalhando em melhores adequações das plataformas às necessidades da Simples. As atividades de pesquisa referentes ao presente trabalho foram desempenhadas paralelamente às demais.

Em conversas com os sócios a respeito de alguma oportunidade que eles julgassem interessante para a realização do trabalho de formatura, foi levantada a questão do posicionamento estratégico da empresa. Apesar de ter sido feito um extenso trabalho de análise de mercado no período de planejamento anterior ao lançamento da empresa no mercado, os poucos meses de vida da Simples não tem correspondido às expectativas dos sócios e dos investidores no que diz respeito ao faturamento.

### **1.3 Motivações**

Há conhecidos casos de empresas que são lançadas no mercado com uma estratégia, mas descobrem que há melhores caminhos seguindo em outros segmentos; ou mesmo empreendedores que adquirem um maior conhecimento a respeito do mercado e reestruturam o posicionamento da empresa com base no aprendizado. Tal processo é conhecido como “pivotar”. Segundo Ries (2011), um pivô é uma “correção de curso estruturado para testar uma nova hipótese fundamental sobre o produto, estratégia ou motor de crescimento”.

Desde o seu lançamento, a empresa não tem atingido os resultados estimados no plano de negócios que foi elaborado durante a fase de planejamento da Simples. Não se entrará em detalhes financeiros no presente trabalho, mas pode-se dizer que o ritmo de vendas atual está muito abaixo do esperado para o alcance de um *breakeven* em um prazo de 3 anos, como foi estimado pelos sócios. O gráfico 1 compara o desempenho esperado com as vendas realizadas do período de abril a setembro de 2014.

**Gráfico 1 - Comparação entre o faturamento mensal (em R\$) esperado e o real**

Fonte: Elaborada pela autora a partir de informações da empresa

Certamente são necessárias referências e comparações com o mercado para que se possa qualificar o atual desempenho como fraco. De qualquer maneira, porém, o fato da performance de vendas estar bastante inferior ao previsto pelos fundadores desperta para a necessidade de uma **revisão da estratégia de entrada no mercado, envolvendo desde o posicionamento da Simples até os canais escolhidos**. Vale ressaltar que a análise da adequação da estratégia de posicionamento no mercado também pode levar à conclusão de que não há melhorias a serem feitas em alguns aspectos.

É interessante frisar que os atuais sócios da Simples não possuem grandes experiências no mercado de móveis e decorações no Brasil, nem no segmento de bens de consumo focados nas classes A e B. Em conversas com eles, foi levantado o tema da inteligência competitiva, ou seja, do conhecimento a respeito das práticas do mercado, e dos competidores como um todo, como forma de auxiliar o processo de tomada de decisão estratégica.

Ao mesmo tempo, um maior conhecimento do mercado de móveis e do segmento de luxo pode possibilitar à Simples enxergar oportunidades de atuação, bem como orientar melhor os seus produtos e serviços para as exigências de seu público-alvo. Entender as ações dos concorrentes contribui claramente para a capacidade da empresa de concorrer com sucesso na indústria (MCNAMARA et al, 2002).

## 1.4 Objetivos

O objetivo principal do presente trabalho é reavaliar o posicionamento estratégico da Simples a partir de um estudo do mercado, com um foco específico na análise dos concorrentes e dos consumidores. Vale frisar que a obtenção de informações a respeito de todo e qualquer mercado possui um fator limitante de bastante relevância, que é o acesso aos dados. A obtenção de dados como faturamentos, lucros operacionais e número de funcionários de concorrentes são de alta dificuldade, principalmente em um mercado com poucas ou nenhuma empresa de capital aberto. O presente trabalho se limitou, portanto, às informações acessíveis através das metodologias escolhidas e apresentadas no capítulo 3.

Como objetivos secundários do presente trabalho, há a geração de um maior conhecimento a respeito dos concorrentes e das práticas mais comuns do mercado de móveis de alto padrão, como forma de construir a inteligência competitiva da Simples.

Há também a intenção de que a pesquisa gere possíveis *insights* a respeito de oportunidades de atuação no mercado além dos apresentados nesse trabalho. Outro objetivo é gerar embasamento para uma pesquisa de mercado mais apurada, com perfil mais quantitativo, que poderá ser realizada posteriormente com base nos resultados da pesquisa exploratória realizada e apresentada nesse documento.

De maneira resumida, os objetivos do presente trabalho são:

- Reavaliar o posicionamento estratégico da Simples a partir de um estudo do mercado;
- Analisar e sugerir possíveis alterações estratégicas, apontando os possíveis impactos de suas aplicações, bem como planos de ações.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo este o primeiro, que compreende uma introdução ao assunto que será tratado mais adiante, ou seja, uma apresentação do contexto da empresa na qual foi realizado o estágio que motivou este trabalho, a definição do problema a ser resolvido e os objetivos esperados. O segundo capítulo contém uma revisão da literatura pertinente à abordagem do problema definido. Esta revisão inclui primeiramente assuntos relativos à estratégia de maneira geral, estratégia empreendedora, às metodologias de pesquisa de mercado e um estudo do canal virtual. O terceiro capítulo descreve a metodologia escolhida

e utilizada para abordar o problema proposto a fim de obter os resultados esperados, que serão apresentados e analisados no quarto capítulo. O quarto capítulo contém todo o desenvolvimento do trabalho, apresentando desde as análises às soluções propostas. O quinto capítulo contém uma conclusão acerca dos resultados obtidos e seu impacto sobre a estratégia da Simples como um todo, bem como sugestões para trabalhos futuros, visando à melhoria da empresa analisada também no longo prazo.



## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Além de buscar metodologias e abordagens adequadas para o problema e os objetivos apresentados na Introdução, é bastante adequado construir uma base de conceitos fundamentais relacionados aos temas tratados no presente trabalho.

Por esse motivo, este capítulo se dedica a apresentar um levantamento bibliográfico dos assuntos relacionados à estratégia, passando por tópicos como Empreendedorismo Estratégico, Estratégia de Diferenciação e Análise dos Concorrentes. Como muito da formulação (ou reformulação) da estratégia depende da análise do mercado, a Revisão Bibliográfica aborda também temas como Marketing Estratégico, em que são apresentadas metodologias adequadas para um entendimento do mercado. Como a questão do canal virtual é essencial na abordagem do problema, foi feita uma revisão bibliográfica sobre a internet e o e-commerce.

### 2.1 Empreendedorismo Estratégico

O conteúdo desse tópico foi baseado principalmente no capítulo 13 do livro *Administração Empresarial* de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), que trata especificamente sobre o tema Empreendedorismo Estratégico.

Apesar do capítulo possuir um foco em empreendedorismo corporativo, ou seja, uma abordagem focada em corporações já estabelecidas, os próprios autores deixam claro que os levantamentos apontados no capítulo “são igualmente importantes para os empreendimentos empresariais (às vezes, chamados de start-ups)”. Além disso, o capítulo fornece informações relevantes a respeito do universo empreendedor, dos seus impactos positivos no desenvolvimento de economias, além de definições sobre o que é empreendedorismo.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), “empreendedorismo estratégico” significa realizar ações empreendedoras utilizando uma perspectiva estratégica. Essa abordagem visa unir aspectos de atividades empreendedoras, como “identificar oportunidades para explorar por meio de inovações” com um enfoque estratégico, ou seja, determinando “a melhor maneira de gerenciar os esforços de inovação de uma empresa”.

Portanto, a abordagem estratégica do empreendedorismo está intrinsecamente relacionada à inovação, que por sua vez está relacionada à competitividade. Em síntese, os autores apontam para o empreendedorismo estratégico como forma de adquirir vantagem competitiva.

As empresas mais jovens e empreendedoras geralmente se sobressaem na busca pela oportunidade do empreendedorismo estratégico, enquanto aquelas mais bem-estabelecidas geralmente se sobressaem na busca pela vantagem. No entanto, para competir eficazmente no cenário competitivo do século XXI, as empresas não devem apenas identificar e explorar as oportunidades, mas fazê-lo enquanto alcançam e sustentam uma vantagem competitiva. Desse modo, relativamente, as empresas empreendedoras mais novas devem aprender a alcançar uma vantagem competitiva, e as mais velhas e mais bem-estabelecidas devem reaprender a identificar oportunidades empreendedoras. Outro modo de dizer isso é que, em geral, empresas empreendedoras precisam aperfeiçoar seu comportamento de busca por vantagens, enquanto as empresas maiores precisam melhorar suas habilidades de busca por oportunidades (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

Esse parágrafo leva à conclusão de que, no que concerne competição, novos empreendimentos (como é o caso da Simples) possuem grandes oportunidades de se destacarem no mercado caso suas abordagens estratégicas sejam de alguma maneira inovadoras com relação ao mercado. Enquanto os grandes *players* do mercado de móveis se sobressaem com aspectos como eficiência e economia de escala, novos empreendimentos encontram espaço para se destacarem através de novas ideias.

É importante, portanto, que a estratégia da Simples leve em conta o potencial que a inovação e o perfil empreendedor tem de se converter em vantagem competitiva.

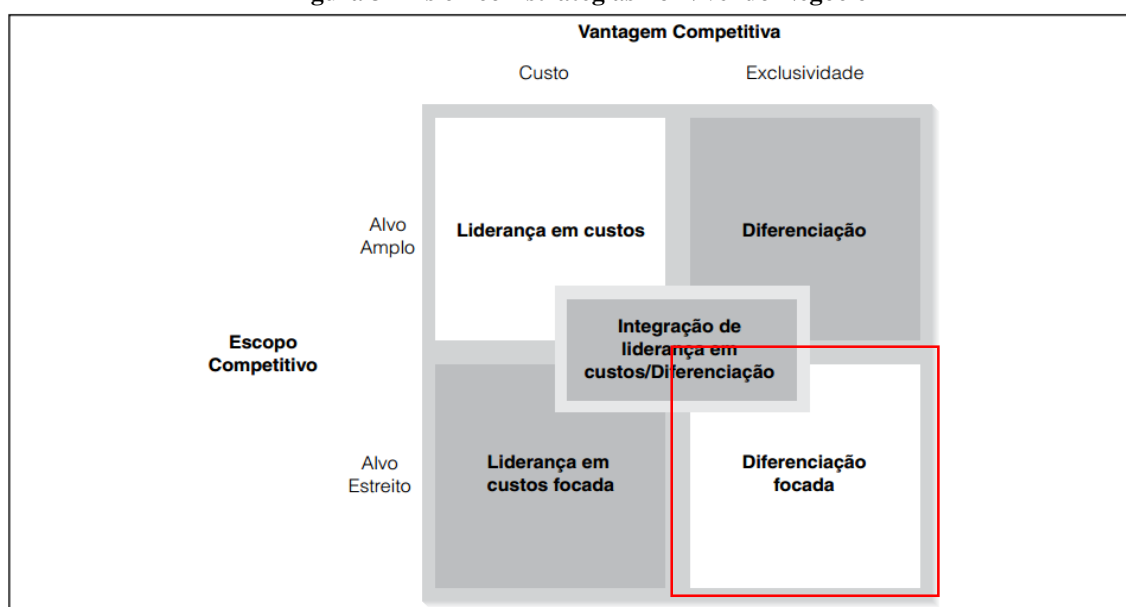
O capítulo aponta também que a atividade empreendedora poderá aumentar a riqueza de países menos afluentes e continuar contribuindo para o desenvolvimento econômico daqueles mais afluentes (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008). Nesse contexto, é possível que a abordagem empreendedora, bem como o empreendedorismo em si, tome cada vez mais força, seja através do apoio por parte de governos, seja por mercados cada vez mais fragmentados em pequenos empreendimentos.

Os autores apontam que a prática do empreendedorismo estratégico por todos os tipos de empresas, de grande ou pequeno porte, novas ou mais estabelecidas, cria valor para todas as partes interessadas. No caso específico da Simples, o empreendedorismo, por si, já se faz bastante presente. O perfil de abordagem estratégica, porém, pode ser melhor explorado como forma de se adquirir vantagem competitiva.

### 2.1.1 Estratégia de Diferenciação e de Foco

A partir na análise do capítulo sobre Empreendedorismo Estratégico buscou-se aprofundar o embasamento a respeito de estratégia aplicada para o perfil da Simples. Como se trata de uma empresa que atua em um nicho bastante específico, seja pela segmentação focada em classes A e B, seja pelo tipo dos produtos, podemos dizer que a estratégia da Simples foca na diferenciação de seus produtos e serviços como geração de valor.

**Figura 3 - As cinco Estratégias no Nível do Negócio**



Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles. A estratégia de diferenciação foca, portanto, na diferenciação de um produto ou um serviço. Os esforços desse tipo de estratégia são voltados para fora, no sentido de entregar um produto ou serviço com alto valor agregado e compatível com a percepção de valor do cliente, enquanto empresas cuja estratégia está focada em custos possuem esforços voltados para dentro, com constantes esforços de redução interna de custos, como forma de oferecer produtos a preços baixos.

Características exclusivas, um atendimento de qualidade e adaptado às necessidades do cliente, inovações rápidas dos produtos, o prestígio e o *status* percebido, bem como o design e a performance dos produtos são exemplos de abordagens de diferenciação. Hitt, Ireland e

Hoskisson (2008) enfatizam a importância do design como elemento de diferenciação ao afirmarem que o design está se tornando uma fonte cada vez mais importante de diferenciação e espera-se que as empresas que o enfatizam possam transformá-lo em vantagem competitiva. Os autores citam o exemplo do design na indústria automobilística, mas a relevância da estética é de igual ou maior importância na indústria de mobiliário.

Nesse contexto, o desdobramento das cinco forças de Porter apontadas pelos autores para a estratégia de diferenciação são:

- *Rivalidade com os concorrentes atuais*: baixa. Os consumidores tendem a ser fiéis a marcas que apostam em estratégias de diferenciação, de forma que se tornam menos sensíveis a aumentos nos preços, desde que a empresa continue atendendo às necessidades do cliente;
- *Poder de Negociação dos Compradores*: baixo. Clientes tendem a ser fieis mesmo com aumentos nos preços.
- *Poder de Negociação dos Fornecedores*: entre baixo e médio. É de extrema importância conseguir fornecedores de produtos de alta qualidade, o que implica em custos mais altos. Porém, como a sensibilidade dos consumidores ao preço é baixa, é possível repassar esses custos sem corroer margens.
- *Ameaça de Possíveis entrantes*: baixa. A difícil conquista da fidelidade dos clientes e o desafio de se criar produtos de alto valor agregado representam fortes barreiras para novos entrantes. Ou seja, é uma estratégia que, para quem já está bem posicionado é segura, mas para quem deseja entrar é um grande desafio.
- *Ameaça de Produtos Substitutos*: a alta fidelidade tende a dificultar a substituição de produtos

Os principais riscos apontados para esse tipo de estratégia são:

- *Diferença de preços altas demais*: o cliente pode julgar que o fator diferenciador é demais para as suas necessidades e não estar disposto a pagar a diferença de preço entre o produto diferenciado e o produto líder em preço;
- *Falta de percepção do fator diferenciado*: o cliente pode julgar que a diferenciação não compensa a diferença do preço, como no caso de optar por produtos similares ou imitações;
- *Experiência positiva com produtos comuns*: um cliente pode reconhecer a qualidade e os benefícios superiores de um produto diferenciado, mas pode estar satisfeito com a

experiência proporcionada pelos produtos ordinários. Para combater esse risco, é essencial que a empresa invista continuamente na diferenciação de seus produtos;

- **Falsificação:** o risco de falsificação dos produtos é alto, principalmente quando as falsificações são bem feitas. A regulamentação do mercado tende a auxiliar marcas a combaterem esse risco

Além de optar pela estratégia de diferenciação como vantagem competitiva, empresas também podem adotar uma estratégia de foco, que diz respeito a usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho da indústria, em detrimento de outros (HITT, IRELAND E HOSKISSON 2008). A estratégia de focar em algum segmento se propõe a atender determinado nicho mais eficazmente do que os concorrentes que possuem estratégias menos focadas.

Combinando a estratégia de diferenciação de foco em segmentos, temos o que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) chamam de estratégia focada na diferenciação, que se refere à oferta de bens ou produtos únicos, ao mesmo desenvolvidos para um segmento de mercado bastante específico. É o caso da Simples, que se posiciona como uma marca de móveis focada em mulheres de classes A e B, com um gosto por móveis simples e sofisticados.

Os autores apontam para três riscos adicionais em estratégias de foco:

- **Um concorrente pode focar mais do que o outro:** é possível que, em um segmento com dois concorrentes, um dos *players* se concentre em um segmento ainda mais estreito e conquiste maior espaço no segmento
- **Ameaça de líderes do setor:** uma empresa líder em um setor (ou indústria) pode também investir em algum segmento específico dentro do setor, com todas as vantagens competitivas que sua posição de liderança lhe confere.
- **Mudança das necessidades do segmento:** estratégias de foco dependem exclusivamente de um segmento pequeno, e cujas necessidades podem mudar ao longo do tempo. É importante que a empresa esteja constantemente atenta a possíveis mudanças nos gostos e expectativas do segmento;

## 2.2 Análise do Ambiente Externo e da Concorrência

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) dedicam um capítulo do livro Administração Estratégica à importância da compreensão do ambiente externo para se posicionar e adquirir vantagem

competitiva no mercado. Segundo os autores, as empresas entendem o ambiente externo obtendo informações sobre seus concorrentes, clientes e outros *stakeholders* para criar a sua própria base de conhecimento e capacitações.

Os autores segmentam o ambiente externo em ambientes gerais, da indústria (ou setor) e dos concorrentes (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008). Os ambientes gerais dizem respeito aos segmentos demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global. Os fatores dos ambientes gerais não podem ser controlados pela empresa inserida no ambiente, mas a compreensão das implicações de cada segmento é essencial para a implantação de estratégias adequadas.

Uma indústria (ou setor) é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. É possível avaliar a intensidade da competição e o potencial de lucro de um setor a partir das cinco forças de competição: as ameaças representadas pelos novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, os produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

Dentro do ambiente do setor, *grupo estratégico* é o nome dado ao conjunto de empresas que faz uso de posicionamentos estratégicos semelhantes. A concorrência de uma empresa dentro de seu grupo estratégico é maior do que fora dele. As organizações de um grupo estratégico ocupam posições similares no mercado, oferecem bens similares a clientes e podem também fazer escolhas similares no tocante à tecnologia de produção e outras características organizacionais (GREVE, 1999). Portanto, a associação a um grupo estratégico específico define uma série de características estratégicas da empresa, de forma que o conceito pode ser útil para que um membro compreenda a estrutura competitiva da indústria em que está inserido.

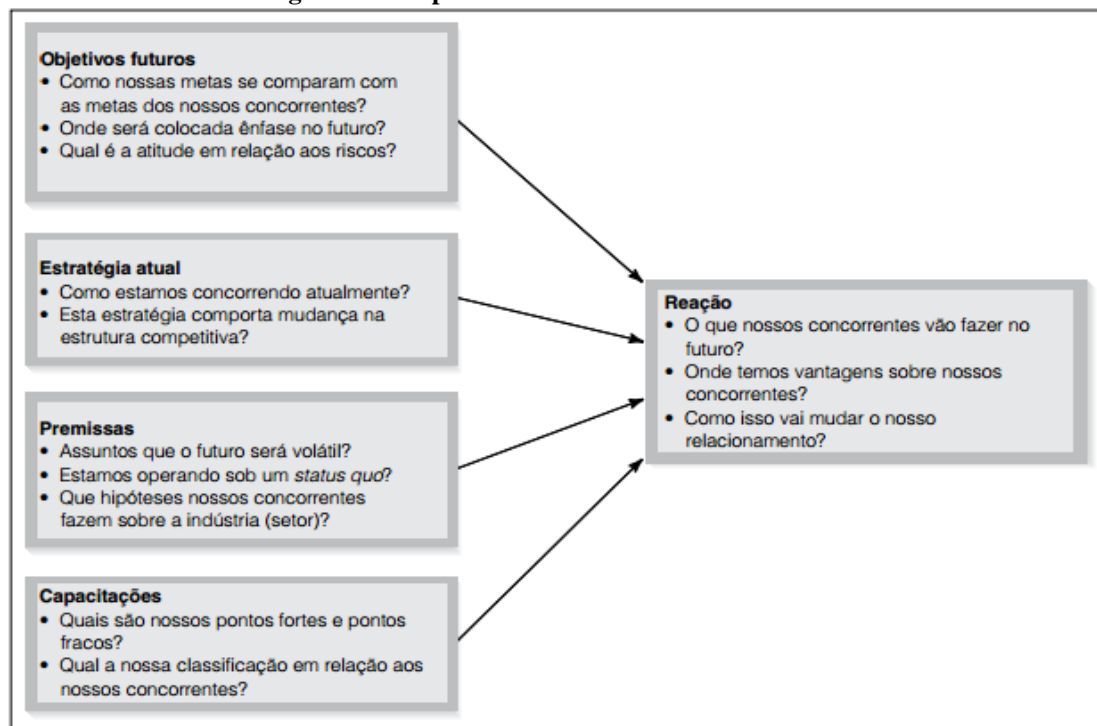
A identificação de um grupo estratégico também pode ser útil para um novo entrante que está buscando se inserir nesse grupo. Ao identifica-lo é possível reconhecer padrões estratégicos semelhantes entre os concorrentes já atuantes nesse mesmo grupo, de forma que é de suma importância para o novo entrante agir estrategicamente como o grupo em que almeja se inserir, ao menos em aspectos convenientes.

Por fim, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) elucidam a importância da análise dos concorrentes para a compreensão do ambiente externo. Entender as ações dos concorrentes contribui claramente para a capacidade da empresa de concorrer com sucesso no setor (MCNAMARA et al, 2002). Há indícios de que empresas normalmente não analisam impactos em função de

possíveis reações de seus concorrentes, o que aponta para uma vantagem competitiva para aqueles que optam por analisar cuidadosamente os seus concorrentes.

Para uma análise dos concorrentes, é essencial a coleta de dados e informações que contribuam para uma compreensão das intenções dos concorrentes, a chamada **inteligência competitiva**. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), inteligência competitiva é o conjunto de dados e informações que a empresa coleta para entender e prever melhor os objetivos, estratégias, premissas e capacitações dos concorrentes, em cuja análise a empresa deve coletar inteligência não só sobre seus concorrentes, mas também sobre as políticas públicas em países de todo o mundo. Essa inteligência facilita o entendimento de uma postura estratégica dos concorrentes estrangeiros. Segundo Webster (1997), as organizações de sucesso do futuro serão focadas nos consumidores, não em produtos ou em tecnologias, apoiadas por uma competência de informação de mercado que ligará a voz do consumidor à cadeia de valor da empresa. Tal afirmação suporta a ideia de uma crescente importância da coleta de informações a respeito do mercado, bem como a respeito dos consumidores.

**Figura 4- Componentes da Análise dos Concorrentes**



Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)

Existem, porém, uma série de implicações éticas e legais na obtenção de informações a respeito dos competidores que devem ser levadas em conta na construção da inteligência competitiva.

Na análise dos concorrentes as empresas devem estar atentas principalmente aos dados públicos que os demais competidores do mercado dispõem.

## 2.3 Entendimento do Mercado

Para adquirir um melhor embasamento a respeito das metodologias adequadas para construir a inteligência competitiva apontada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), foi feito um levantamento específico a respeito dos processos e metodologias envolvidos na construção de estratégias baseadas na compreensão do mercado.

### 2.3.1 Estratégia focada no Mercado

É essencial compreender exatamente de que maneira o conceito de marketing se aplica à estratégia e de que forma ele pode contribuir competitivamente. Kotler e Armstrong (2007) definem marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. Assim, o marketing deve ser entendido como o processo através do qual as necessidades e desejos dos consumidores são reconhecidos e desdobrados no desenvolvimento de bens ou serviços capazes de atender a essas necessidades. Portanto o marketing possui uma orientação bastante focada no consumidor, enquanto abordagens estratégicas, como as apresentadas no tópico anterior, consistem em um olhar mais focado nos competidores.

Hooley *et al* (1998) sintetizam a abordagem do marketing com a da estratégia ao apresentar o conceito de foco no mercado (*market orientation*). São cinco os componentes que devem fazer parte dessa estratégia:

- **Foco no consumidor:** existência de uma contínua e adequada compreensão dos consumidores como forma de para criar valor para eles;
- **Foco nos competidores:** atenção e conhecimento das capacidades de curto e longo prazo dos concorrentes;
- **Coordenação Interfuncional:** uso de todos os recursos da empresa para criar valor para o público-alvo;
- **Cultura Organizacional:** link entre o comportamento de gestores e funcionários com a satisfação do cliente;
- **Foco em lucros de longo prazo:** como o objetivo de negócios mais importante



A primeira etapa de uma abordagem estratégica focada no consumidor e nos competidores envolve o entendimento do mercado e dos consumidores. Em outras palavras, para a empresa se posicionar adequadamente no mercado, é essencial conhecer o ambiente em que se insere e os demais elementos com quem irá interagir. Por isso é importante não apenas coletar dados que caracterizem este ambiente, como também converte-los em informações relevantes para tomada de decisão.

A obtenção dessas informações pode se dar por meio de dados internos, inteligência de mercado e pesquisa de mercado. Os dados internos são obtidos através dos extensos bancos de dados que as organizações constroem a partir de informações gerenciais oriundas de dentro da própria empresa. É necessário um esforço para manter estes bancos de dados constantemente atualizados, para que as informações deles extraídas sejam confiáveis. A inteligência de mercado consiste em recolher e analisar informações disponíveis publicamente a respeito de concorrentes ou do mercado como um todo, garantindo o respeito aos princípios éticos.

Outro método bastante comum para coleta de informações são as pesquisas de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Malhotra (2006) reforça a importância da informação para a tomada de decisão e define a pesquisa de mercado como “a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing”. Kotler e Armstrong (2007) também destacam o caráter sistemático da pesquisa de mercado e a possibilidade de aplicá-la a diferentes situações enfrentadas pela empresa. Considerando-se que o objetivo de uma pesquisa de mercado é fornecer aos tomadores de decisão as informações necessárias para apoiar as melhores escolhas, é essencial que essas informações sejam de qualidade. Por isso, a pesquisa deve ser planejada, estruturada e imparcial.

Segundo os referidos autores, a origem dos problemas no interior das organizações nem sempre é tão evidente e, por isso, a fase de definição do problema e dos objetivos da pesquisa é geralmente a mais complexa de todo o processo. Esta etapa é de extrema importância, pois todas as demais serão dirigidas em função dela e, caso o problema seja mal definido, as respostas obtidas com a pesquisa não terão relevância para a solução do problema real e todos os esforços serão desperdiçados (MALHOTRA, 2006).

Definido o problema, Kotler e Armstrong (2007) listam três tipos de pesquisas possíveis de acordo com os objetivos:

- Pesquisa exploratória: o propósito desse tipo de pesquisa é levantar informações preliminares que auxiliem na definição do problema e de hipóteses.
- Pesquisa descritiva: busca descrever fatores ou características do mercado, seja em termos de potencial comercial, características demográficas, etc.
- Pesquisa causal: este tipo de pesquisa é utilizado para testar as hipóteses de causa e efeito formuladas em função do problema a ser tratado.

Malhotra (2006) estabelece relações entre os três tipos de pesquisas e mostra que, embora as pesquisas exploratórias sejam geralmente empregadas no início de um processo de coleta de dados para auxiliar na definição do problema, elas também podem ser utilizadas para ajudar na interpretação de conclusões obtidas por meio de outros tipos de pesquisa. Em resumo, não existe uma ordem mandatória de aplicação dos tipos de pesquisa. Cabe ao pesquisador adaptar o plano de pesquisa às necessidades da organização em termos de informações. Com base no problema e nos objetivos da pesquisa, pode-se definir quais são as informações necessárias e como elas serão obtidas.

O plano de pesquisa pode envolver a coleta de dados primários ou secundários, como descrevem Kotler e Armstrong (2007). Dados secundários são informações já existentes, que foram coletadas anteriormente com outro propósito, mas que podem ser adaptadas às necessidades da pesquisa em questão. Institutos de pesquisa e o próprio banco de dados da empresa são exemplos de fontes de dados secundários. Por outro lado, dados primários são aqueles coletados para a finalidade específica da pesquisa. Independentemente do tipo de dados coletados, é importante assegurar a confiabilidade dos mesmos.

Embora a coleta de dados secundários seja um importante início para a pesquisa, inclusive contribuindo com a definição do problema e dos objetivos, muitas vezes é necessário estabelecer um plano de coleta de dados primários. Kotler e Armstrong (2007) definem este plano com base em quatro pilares: as abordagens da pesquisa, os métodos de contato, o plano de amostragem e os instrumentos de pesquisa.

Existem três diferentes abordagens de pesquisa, cada qual geralmente mais aderente a um determinado tipo de objetivo. As pesquisas por observação são indicadas para os casos de pesquisa exploratória e consistem na simples observação de situações onde é possível analisar as ações e os comportamentos das pessoas. As pesquisas de levantamento são mais adequadas às pesquisas descritivas e se baseiam no questionamento direto ao alvo da pesquisa. As pesquisas experimentais são procedimentos em que diferentes grupos são submetidos a

diferentes tratamentos, com o intuito de observar as diferentes respostas. Por isso, elas são mais indicadas para os casos de pesquisa causal, pois ajudam a esclarecer relações de causa e efeito.

Quanto aos métodos de contato, as pesquisas podem ser conduzidas através de correio, telefone, entrevista pessoal ou internet, cada uma com suas respectivas vantagens e desvantagens. O plano de amostragem deve conter decisões quanto à unidade de amostragem (quem é a unidade cujo comportamento será descrito ou, em outras palavras, quem deve ser entrevistado), ao tamanho da amostra (quantas pessoas devem ser entrevistadas) e ao procedimento de amostragem (existem diversos métodos probabilísticos e não-probabilísticos de amostragem).

Por fim, o pesquisador de mercado deve optar pelos instrumentos de pesquisa. O mais comum e flexível deles são os questionários, que podem ser aplicados através dos diferentes métodos de contato já apresentados. No entanto, instrumentos mecânicos podem ser empregados na coleta de dados primários, como dispositivos em televisores que registram os canais e programas que são assistidos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As duas últimas etapas do processo de pesquisa de mercado consistem em, primeiramente, colocar em prática o plano da pesquisa elaborado, ou seja, coletar e processar as informações necessárias. Finalmente, é necessário interpretar e apresentar os resultados. Malhotra (2006) oferece uma base bastante detalhada a respeito da análise de dados que começa com o processo de preparação de dados. Este processo inclui atividades como verificação dos questionários, identificação e tratamento de respostas insatisfatórias, a fim de aumentar a precisão da pesquisa, encerrando com a seleção de uma estratégia de análise dos dados. Estas estratégias envolvem diferentes técnicas estatísticas que devem ser escolhidas conforme a natureza do problema e dos dados coletados. O autor ressalta que a análise dos dados em si não é a finalidade, mas sim um meio de fornecer informações que auxiliem no tratamento do problema em estudo.

### **2.3.2 Internet como canal de vendas**

Dentro do contexto de novos empreendimentos no Brasil e no mundo, a internet e as tecnologias recentes contribuíram em muito para o aumento do número de novos investimentos criados.

A internet é a mídia que mais cresce no mundo. Segundo Castells (1999) a internet está crescendo mais rapidamente do que qualquer meio na história. Foram necessários 38 anos para o rádio alcançar 50 milhões de ouvintes. A televisão levou 13 anos para chegar a 50 milhões de espectadores. A internet alcançou 50 milhões em 4 anos.

Em março de 2014 o Brasil contava com 60,7 milhões de usuários de internet ativos número 6,5% maior do que o mês anterior do mesmo ano segundo o Nielsen Ibope. Além de crescer em número de usuários, a internet se incorpora cada vez mais no dia-a-dia dos que já são usuários, de empresas e da sociedade como um todo.

Segundo Magalhães (2007), a *web* brasileira não se resume à comunicação. A internet de nosso país mostra muita força em várias áreas e para vários conteúdos diferentes. Auxiliado pelo aumento sustentado da adoção de conexão via banda larga, que permite ao internauta visitar muito mais páginas em muito menos tempo, facilitando a navegação e incentivando o consumo de novos conteúdos, o brasileiro mostra sinais consistentes de que o uso da internet não é apenas um modismo, mas faz parte do dia-a-dia das pessoas.

No que diz respeito ao comércio, esse intenso e crescente fluxo de usuários conectados tem sido cada vez melhor aproveitado. Tanto novos negócios quanto empresas já existentes começam cada vez mais a enxergar o potencial da internet como um canal de vendas de produtos e serviços: os comércios eletrônicos, ou *e-Commerces*.

No uso da internet como canal de vendas existem vantagens tanto para o fornecedor do produto ou serviço para o potencial consumidor.

Por parte do usuário, Magalhães (2006) classifica dois tipos de benefícios que impulsionam o uso e a compra pela internet:

***Benefícios Utilitários:*** comunicação; busca de informações; conveniência; fatores econômicos;

***Benefícios Hedônicos:*** divertimento; passar o tempo; relaxamento; conviver com os amigos; participar de comunidades;

No que diz respeito aos usuários, os Benefícios Utilitários atraem as pessoas para o e-Commerce (MAGALHÃES, 2007). Ou seja, as comodidades como comprar sem precisar sair de casa e a possibilidade de se pesquisar preços em tempo real são fatores que estimulam o consumidor a comprar através da internet.

Com os smartphones, as redes de acesso à internet fornecidas pelas operadoras de telefonia móvel e os *spots* de *wi-fi* em estabelecimentos como cafés e restaurantes, essas comodidades foram ainda mais intensificadas, uma vez que o acesso à internet para parte da população está cada vez mais disponível e durante um tempo cada vez maior, chegando à conectividade 24h por dia em alguns casos. Um exemplo da convergência entre essas tecnologias e as compras virtuais é o *smartphone Fire* lançado pela Amazon em junho de 2014. O aparelho possui a

funcionalidade de reconhecer itens através da câmera instalada, e é capaz de direcionar o consumidor para as lojas virtuais em que é possível comprar o produto fotografado no mesmo instante.

Apesar das vantagens apresentadas, segundo pesquisa do IBGE realizada em 2005, o uso da internet no Brasil como meio de compras foi feito apenas por 13,5% dos usuários nos últimos três meses na época da pesquisa.

Essas proporções variam conforme algumas características, como situação de ocupação e renda. A renda média mensal domiciliar *per capita* das pessoas que alegam ter comprado ou encomendado bens ou serviços nos últimos três meses era, na época, de R\$ 1770 (a mais elevada entre as finalidades), contra R\$ 1011 dos que responderam possuir a finalidade de atividade de lazer em seus acessos à internet.



### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar os métodos utilizados para o alcance do objetivo proposto para o presente trabalho.

Como apresentado no Capítulo 1, o objetivo é sugerir um possível reposicionamento estratégico da Simples, como forma de melhorar o volume de vendas da empresa, atualmente bastante aquém do volume estimado pelos sócios durante a fase de planejamento da empresa.

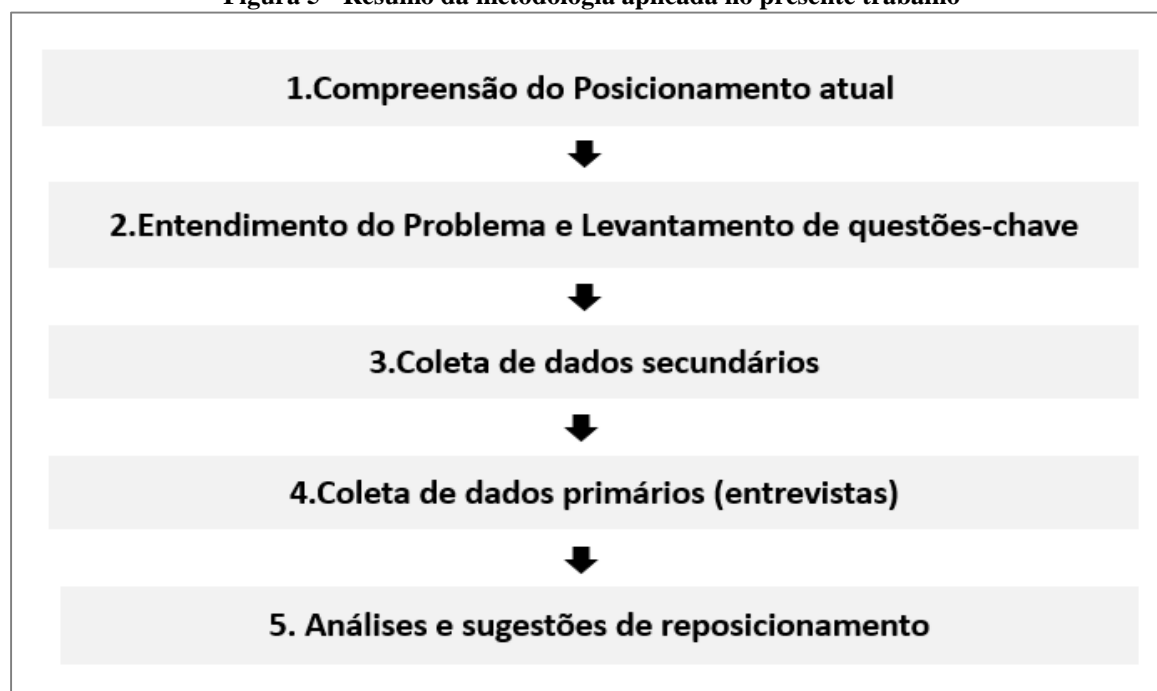
Para tanto, o processo e metodologia escolhidos foram baseados no conceito de estratégia orientada para o mercado, apresentada no capítulo anterior.

Inicialmente foi estudado o posicionamento atual, como forma de compreender detalhadamente os motivos para as escolhas estratégicas dos sócios. Posteriormente foram levantados aspectos-chave, considerados possíveis razões para o desempenho insatisfatório em vendas, razões essas relacionadas à estratégia da empresa. A partir disso, e fazendo uso dos princípios da estratégia orientada para o mercado, foi necessário compreender o mercado sob alguns pontos de vista, de forma que as metodologias de coleta de informações foram escolhidas conforme os aspectos-chave levantados. Foram feitas coletadas e análises de dados secundários e dados coletados em pesquisas que serão detalhadas nesse capítulo. Os resultados embasaram as sugestões de focos estratégicos e de desenvolvimento de atividades até então não realizadas pela empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas entendem o ambiente externo obtendo informações sobre seus concorrentes, clientes e outros *stakeholders* para criar a sua própria base de conhecimento e capacitações. Com base nessas novas informações, as empresas tomam medidas para criar novas capacitações e se proteger contra os efeitos externos ou criar relações com os *stakeholders* no seu ambiente. A forma como as empresas obtêm e interpretam as informações sobre seus concorrentes é denominada análise da concorrência. Entender o ambiente da concorrência da empresa complementa os insights fornecidos estudando os ambientes geral e da indústria (setor).

Portanto, basicamente, foram analisados aspectos do mercado em que a Simples se insere, especificamente de seus concorrentes mais próximos dentro do segmento *premium*, como forma de compreender nuances, perfis e práticas desse segmento. Também foram pesquisadas questões relacionadas ao consumo através da internet, com entrevistas em profundidade realizadas com potenciais consumidores, cujos detalhes serão apresentados nesse capítulo.

**Figura 5 - Resumo da metodologia aplicada no presente trabalho**



Fonte: Elaborada pela autora

### **3.1 Posicionamento estratégico atual**

Essa seção apresenta a metodologia utilizada para a compreensão do cenário atual da Simples, ou seja, do levantamento completo do posicionamento estratégico definido e adotado pelos sócios da simples desde a concepção da empresa.

Para uma melhor compreensão desse posicionamento atual, foi realizada uma entrevista com os sócios.

#### **3.1.1 Entrevista com os sócios**

A entrevista consistiu basicamente de perguntas abertas a respeito da missão, visão e valores da Simples, bem como a respeito dos fatores que levaram a Simples a se posicionar estrategicamente da maneira como o faz atualmente.

O objetivo geral da entrevista foi compreender mais detalhadamente o posicionamento estratégico atual. Tal objetivo foi quebrado em tópicos menores, que orientaram a elaboração das perguntas. As perguntas foram divididas nos seguintes tópicos:

1. Missão, visão e valores da empresa:



2. Preços
3. Público-Alvo
4. Canais
5. Características dos produtos e dos serviços

O questionário e as respostas registradas estão no Apêndice C.

### **3.2 Coleta e análise de dados Secundários**

Como apresentado no capítulo anterior, dados secundários são informações já existentes, que foram coletadas anteriormente com outro propósito, mas que podem ser adaptadas às necessidades da pesquisa em questão. Dados secundários normalmente são extraídos de levantamentos quantitativos realizados por institutos de pesquisa de mercado.

Do ponto de vista do Marketing, dados secundários contribuem para a formulação inicial do entendimento do mercado e são indicados como embasamento para a coleta de dados primários, como entrevistas com potenciais consumidores. Do ponto de vista da estratégia, dados secundários são essenciais para uma compreensão do ambiente externo e da indústria (ou setor) em que a empresa em questão se insere.

Portanto, foram pesquisados números a respeito do ambiente externo com foco no consumo através da internet, como forma de compreender as perspectivas desse canal. Quanto ao ambiente interno (setor em que a empresa está inserida), foram pesquisados os padrões de consumo de móveis e artigos de decoração dos brasileiros em diferentes classes sociais, bem como questões relacionadas ao perfil da indústria, como tendência a importação ou exportação.

### **3.3 Compreensão e Análise do Problema**

Como apresentado na introdução, o ritmo de vendas desde a inauguração na Simples é baixo e não tem apresentado crescimento ao longo dos meses apesar dos esforços de divulgação. A partir dessa questão central foi realizado um desdobramento com os sócios com o intuito de elencar possíveis razões para o atual desempenho fraco.

Para o desdobramento, foi feita uma reunião entre os dois sócios e a autora, cujo tema central era “Possíveis motivos para o fraco desempenho em vendas da Simples do ponto de vista do posicionamento estratégico”. Os tópicos considerados foram canais, produtos e público-alvo.

À conversa com os sócios somou-se os estudos de revisão bibliográfica relacionados ao tema, que são apontados no detalhamento dos tópicos discutidos.

Para cada um dos tópicos foi feito um desdobramento de forma a encontrar os melhores meios de coleta de informações para a investigação do problema. Segue abaixo os apontamentos para cada um dos tópicos:

### 3.3.1 Canal Internet

Segundo o relatório Webshoppers, 2013, realizado pela E-Bit, o segmento de *casa e decoração* possui baixa representatividade entre os itens consumidos pela internet. A categoria representa 6% em volume de pedidos de compras online em 2013 no Brasil, ficando na 7ª posição entre as 10 categorias consideradas.

**Gráfico 2 - Desempenho dos diferentes setores atuantes no canal online em volume de pedidos**



Fonte: E-bit Informação [www.ebitempresa.com.br] – Período: 2013

Como foi apresentado na seção de Revisão Bibliográfica, o consumo on-line está em crescimento, porém há segmentos que se destacam mais do que outros. Além disso, é possível que apostar principalmente na internet como um canal de vendas para iniciar o lançamento de uma marca de alto-padrão não seja a estratégia mais adequada. Segundo Salinas *et al* (2014), a marca pode afetar a confiança do consumidor on-line. A marca *off-line* pode ser uma referência

positiva e consequentemente aumentar a confiança do consumidor no e-Commerce (SALINAS et al., 2014). Em outras palavras, uma marca bem estabelecida contribui muito para a confiança do consumidor on-line, e uma marca já constituída no *off-line* é capaz de transmitir confiança também no *online*.

Devido ao pouco tempo de mercado, a Simples ainda não teve oportunidade de constituir a sua marca. A empresa conta com o *showroom* em seu escritório, aonde é possível ver e experimentar alguns de seus móveis. Na literatura há um consenso de que o risco percebido possui um impacto direto e negativo na atitude com relação à compra online de luxo (SALINAS et al., 2014). O *showroom* é uma maneira que a Simples encontrou de permitir que um consumidor interessado em seus produtos possa experimentá-los e, assim, adquirir confiança e decidir melhor a respeito da compra. O *showroom* porém, não é aberto ao público como uma loja (lojas implicariam em investimentos que, atualmente a empresa não teria condições de arcar com, segundo os sócios). O espaço depende da divulgação principalmente através da internet para atrair consumidores interessados em conhecer pessoalmente os móveis. Portanto, a empresa ainda está bastante dependente da internet como canal de vendas e divulgação, algo que pode ser bastante desafiador para a construção de marcas de nicho. Contar com a internet para essa construção, portanto, pode não ser um canal muito adequado para esse começo.

Portanto a questão que se deseja investigar mais a respeito é se a internet é um canal adequado para uma marca que está estreando no mercado de móveis focada nas classes A e B. Dentro dessa questão tem-se a intenção de descobrir mais a respeito do consumo de móveis, *online* e *off-line*, de forma a se adquirir *insights* a respeito dos hábitos e fatores que motivam ou não a compra através da internet.

Para a investigação dessa questão foram feitas entrevistas focalizadas individuais com consumidores potenciais, ou seja, mulheres de classe A (com renda familiar superior a 10.000), na faixa dos 25 e 49 anos, residentes em grandes cidades. A escolha da metodologia das entrevistas focalizadas individuais se deu por dois principais motivos. O primeiro deles é a necessidade de compreender a fundo os motivos que levam ou não a compras online, especificamente compras de móveis, portanto o foco da pesquisa foi qualitativo em detrimento do quantitativo. O segundo motivo é que pesquisas em largas escalas estão além do orçamento das pequenas empresas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), e, dada a especificidade do público-alvo (classes A, com rendimento familiar médios acima 8418 mil reais de representam apenas 4,7% da população da grande São Paulo em 2010, segundo o CCEB), o desafio de se obter uma quantidade representativa de respondentes é ainda maior. Optou-se, portanto, por entrevistas

focalizadas individuais. Segundo Mattar (1995), as entrevistas focalizadas individuais permitem um aprofundamento maior do tema.

Os objetivos das entrevistas sobre o consumo on-line são:

1. Investigar aspectos relacionados aos hábitos de consumo de móveis de potenciais consumidores da Simples, seja online ou off-line;
2. Gerar embasamento para a tomada de decisão a respeito de uma mudança de foco nos canais em que a Simples atua;

### ***3.3.1.1 Estruturação da Pesquisa com Potenciais Consumidores***

A questão do consumo através da internet foi subdividida em tópicos menores, que auxiliaram a elaboração das perguntas do questionário semiestruturado utilizado nas entrevistas focalizadas individuais. Os tópicos e seus desdobramentos são os seguintes:

1. **Perfil socioeconômico do entrevistado:** como forma discreta de avaliar se o perfil do entrevistado coincide com o segmento de clientes da simples (mulheres entre 25 e 49 anos, classes A/B), foram feitas as seguintes perguntas:
  - Em que bairro você mora?
  - Você mora em casa ou apartamento? Qual é o tamanho do imóvel? É próprio ou alugado?
  - Perguntas relacionadas a Profissão, idade, estado civil e filhos.
2. **Nível de conhecimento do mercado:** quais marcas a pessoa conhece, quais ela mais gosta e quais os motivos por essa preferência. As questões relacionadas a esse ponto tem por objetivo compreender principalmente quais características dos líderes de mercado mais agradam os clientes, bem como quais marcas possuem boa reputação entre os clientes do segmento em que a Simples atua. As questões realizadas foram:
  - Quais são as marcas/lojas de móveis que você conhece? Quais são as suas 3 marcas de móveis preferidas? Porque? Como você conheceu cada uma (das 3)?
  - Quando você pensa em móveis de alto padrão, qual é a primeira loja/marca que vem na sua cabeça?
3. **Hábitos de consumo de móveis:**
  - Geralmente quando você compra móveis, você o faz com que finalidade? Onde geralmente você compra?

- Para o ultimo sofá/cadeira/mesa em quais lojas você pesquisou antes de comprar e porque decidiu comprar na loja?
- Quando você compra um móvel, em geral o que/que canal você utiliza para pesquisar?
- Quais são os móveis da sua casa que você considera mais importante?
- Dentre os seguintes fatores, quais seriam os 3 mais importantes para a escolha da sua compra?

**4. Hábitos de Consumo online:** as questões visam explorar basicamente os fatores que levam ou não os consumidores a compras de móveis pela internet, bem como possíveis restrições ao consumo de itens de alto valor:

- Você costuma se cadastrar para receber newsletters de marcas que gosta? (*Se não*) Porque? (*Se sim*) Você olha o conteúdo dos email?
- Quais desses objetos você compraria pela internet hoje? Porque? Até qual preço?
- Você já comprou algum artigo de luxo/premium pela internet?
- Existe alguma(s) marca(s) que você conheceu pela internet? Como conheceu?

**5. Contratação de Profissionais de decoração:** as questões relacionadas aos profissionais de decoração serão explicadas no próximo tópico. A pesquisa focalizada com os consumidores também é interessante para investigar questões relacionadas à contratação de profissionais de decoração. A pergunta realizada foi:

- Em algum momento você chegou a contratar um profissional para mobiliar sua casa? Se sim, por que? Se não, contrataria?

### ***3.3.1.2 Amostra da Pesquisa com os Potencias Consumidores***

A amostragem utilizada para as pesquisas focalizadas individuais foi do tipo não-probabilística, por conveniência. Segundo Mattar (1995), amostras por conveniência prestam-se muito bem aos objetivos da pesquisa exploratória (citação).

A população de pesquisa foi de mulheres entre 25 e 49 anos, classes A e B, na cidade de São Paulo nos meses de Julho e Agosto de 2014. A duração média das entrevistas foi de 43 minutos.

Para o recrutamento dos entrevistados foram usadas diversas estratégias. É importante frisar que o público de alto poder aquisitivo representa uma parcela pequena da população e que encontrar pessoas dispostas a dedicar cerca de uma hora de seu tempo para uma entrevista não é uma tarefa tão simples. Portanto, os entrevistados foram avisados previamente que ao final da entrevista receberiam um presente como forma de gratificação pela participação. Para encontrar potenciais entrevistados, as estratégias utilizadas foram diversas:

- Amigos de amigos: a autora e outros funcionários da Simples divulgaram para seus amigos que estavam em busca de pessoas com o perfil acima citado para uma pesquisa de mercado (os entrevistados não sabiam do que se tratava a entrevista). Três entrevistas foram realizadas.
- Parceria com um salão de beleza na Rua Oscar Freire, em São Paulo: a ideia foi buscar mulheres com o perfil e utilizar o tempo em que elas estão no salão de beleza para entrevista-las. Duas entrevistas foram realizadas.
- Shopping Cidade Jardim, em São Paulo: houve uma tentativa de abordar pessoas na praça de alimentação do shopping para a entrevista, porém ninguém se mostrou disponível. Nenhuma entrevista foi realizada
- Aeroporto de Guarulhos: pessoas nos aeroportos normalmente estão ociosas, aguardando o horário de seu voo. Uma entrevista foi realizada, porém a entrevistada não condizia com o perfil procurado.

Portanto a amostra das entrevistas focalizadas individuais foi de cinco respondentes.

### **3.3.2 Relacionamento com Clientes Finais e Arquitetos**

Outra questão que foi levantada durante a conversa com os sócios foi o relacionamento com arquitetos. Os arquitetos e decoradores atuam como uma espécie de cliente intermediário para lojas de móveis e decoração, principalmente para as marcas de móveis cujos produtos são destinados aos públicos A e B. A Simples não conhece a fundo, porém, quais as principais práticas do mercado para gerir essa relação com os parceiros decoradores.

Portanto, existe a sensação de que há atividades e práticas ainda não existentes na Simples que podem conquistar um maior número de arquitetos e de clientes como um todo, e que isso pode estar afetando as vendas direcionadas para esse segmento. Entender as ações dos concorrentes contribui claramente para a capacidade da empresa de concorrer com sucesso na indústria (MCNAMARA et al, 2002). Nesse sentido se faz fundamental que a Simples certifique-se de estar alinhada com as principais práticas do mercado a respeito do relacionamento com clientes e arquitetos, como forma de melhor adequar a sua atuação no segmento e de se inserir no grupo estratégico.

Portanto, no que diz respeito ao relacionamento com os clientes e arquitetos, a questão sobre a qual se deseja investigar mais a respeito são:

- Quais as práticas comuns no mercado de móveis e decoração quanto ao relacionamento com os clientes e arquitetos?
- Quais as estratégias utilizadas para fidelizar os clientes?

A partir das respostas dessas questões foi feito um apontamento das principais atividades e estratégias comuns ao mercado, mas que a Simples ainda não desempenha e que, se conveniente pode passar a realizar. A partir desse levantamento será realizado uma proposta de melhoria do relacionamento com clientes e arquitetos contendo as principais tarefas que podem ser desenvolvidas, levando em conta as limitações da Simples. A proposta, apresentada no Capítulo 4, explicitará as vantagens e desvantagens de se adotar tais estratégias e atividades, e de que forma a Simples deverá executá-las.

Para explorar essa questão foi escolhido como método de coleta de informações uma pesquisa com os principais concorrentes do segmento *premium* atuantes na cidade de São Paulo, com o intuito de investigar quais as práticas de mercado que existem relacionadas às parcerias com arquitetos e decoradores.

### **3.3.2.1 Estruturação da Pesquisa com os Concorrentes**

O questionário elaborado para a pesquisa com os concorrentes foi do tipo estruturado. As perguntas possuíam respostas abertas, ou seja, as respostas não consistiram em preenchimentos de múltipla escolha ou similares.

Como os entrevistados foram os próprios vendedores das lojas, o questionário foi feito de forma que a entrevista fosse breve e objetiva, para não atrapalhar o trabalho do entrevistado.

Além das questões apontadas acima, há na pesquisa com os concorrentes o objetivo de gerar um maior conhecimento a respeito do mercado em que a Simples está inserida. Portanto, foram feitas algumas perguntas rápidas a respeito da loja, como há quanto tempo a marca está no mercado, qual o público alvo e se a marca trabalha com produtos importados ou não. O objetivo dessas perguntas é compreender o perfil de idade e de produtos das principais marcas. Na conversa com os sócios, levantou-se a hipótese de que as marcas bem-sucedidas no mercado de móveis *premium* levaram muitos anos para se estabelecer no segmento, e portanto já possuem algumas décadas de atuação. Portanto uma das perguntas visa explorar essa questão do tempo no mercado. Outra dúvida é se os varejistas de móveis de luxo oferecem predominantemente produtos nacionais e importados, portanto foi feita uma pergunta a respeito do tema.

De forma resumida, as principais questões que a pesquisa com os concorrentes visa responder são:

- Há quanto tempo essas marcas estão no mercado?
- O segmento de móveis premium trabalha principalmente com móveis nacionais ou importados?
- Quais as práticas comuns no mercado de móveis e decoração quanto ao relacionamento com os clientes e arquitetos?
- Quais as estratégias utilizadas para fidelizar os clientes?

O questionário utilizado nas entrevistas está no Apêndice D. É importante frisar que além do objetivo de se obter respostas a certos questionamentos, a pesquisa com os concorrentes tem um objetivo secundário de observação do serviço de venda das marcas analisadas. Questões como qualidade do atendimento e disponibilidade dos vendedores a dúvidas e questionamentos foram observadas e anotadas durante as entrevistas.

### ***3.3.2.2 Amostra da Pesquisa com os Concorrentes***

Para a pesquisa com os concorrentes foram realizadas entrevistas com vendedores em lojas nas duas principais localizações em São Paulo relacionadas a móveis e decoração de alto-padrão: Alameda Gabriel Monteiro da Silva, na região do Jardim Europa e o Shopping D&D, na região do Itaim Bibi, ambas na cidade de São Paulo.

A escolha desses dois locais foi definida a partir da segmentação da Simples, cujos produtos são destinados aos públicos de classes A e B. Segundo a Casa e Jardim (2012), a Rua Gabriel Monteiro da Silva é o destino certo de arquitetos, decoradores e apaixonados por design. Nessa rua é possível encontrar móveis assinados por designers como Sérgio Rodrigues e Irmãos Campana, além de itens importados e poltronas que podem custar mais de R\$12 mil.

O shopping D&D, segundo o site do próprio estabelecimento, é o maior e mais completo centro de decoração e design da América Latina. Sua proposta segue a mesma linha dos shoppings especializados em decoração dos Estados Unidos e da Europa, apresentando diversas opções no segmento de móveis e decoração. Apesar do Shopping D&D não ser exatamente focado em móveis de alto-padrão, algumas marcas que possuem lojas na Alameda Gabriel Monteiro também possuem filiais no Shopping D&D.



Seguindo o modelo proposto por Mattar (1995), para a amostragem da pesquisa é necessária inicialmente a definição da população da pesquisa. A população da pesquisa são lojas de localizadas em São Paulo, mais especificamente na Alameda Gabriel Monteiro da Silva ou no Shopping D&D, especializadas na venda de móveis e artigos de decoração de alto-padrão. Os elementos de pesquisa são os vendedores ou gerentes das lojas. As unidades amostrais são as lojas de móveis e decoração de alto-padrão. A abrangência é a região da Alameda Gabriel Monteiro da Silva e o Shopping D&D. As entrevistas foram realizadas em Agosto de 2014

Foi utilizada uma amostragem intencional (ou por julgamento), não-probabilística. Segundo Mattar (1995) a suposição básica da amostra intencional é de que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. O motivo para esse tipo de amostragem é o fato da população ser relativamente pequena nessa pesquisa. Dessa forma, pode ser interessante escolher deliberadamente os entrevistados sobre os quais a Simplex gostaria de saber mais a respeito. Os concorrentes a serem analisados foram discutidos com os sócios, de forma que a escolha da lista se baseou na proximidade das marcas com a Simplex, levando em conta tanto o aspecto do foco nas classes A e B quanto o apelo ao design que o concorrente possui.

É importante frisar que a pesquisa direcionada para as lojas possui caráter predominantemente exploratório, portanto não houve preocupações quanto a criar uma amostra probabilística. Isso significa que não há hipóteses bem definidas, mas uma intenção de descobrir mais a respeito das atividades dos principais competidores, bem como de explorar e compreender características do perfil do consumidor de produtos de luxo, principalmente no que diz respeito ao consumo via internet.

### **3.3.3 Preços e Promoções**

Em vez de estabelecer um preço inicial alto para retirar a ‘nata’ (*skim*) de um segmento pequeno, porém lucrativo, algumas empresas utilizam a determinação de preços de penetração de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Se trata do estabelecimento de um preço inicial baixo, com o intuito de que o produto atraia um grande número de compradores rapidamente. Tal estratégia pode contribuir para que a marca se torne conhecida mais rapidamente, e, uma vez que os clientes conhecem e aprovam os produtos, é possível aumentar preços gradativamente.

Outra estratégia é a determinação de preços promocionais por tempos períodos e em momentos específicos. Essa estratégia é utilizada no intuito de gerar vendas em determinadas circunstâncias, atrair mais clientes ou “desovar” estoques. Segundo Kotler e Armstrong (2007), porém, o uso indevido de promoções pode gerar consequências negativas. Por exemplo, se usadas com muita frequência e copiadas pelos concorrentes, as promoções de preços podem dar origem a clientes “loucos por uma pechincha”, que esperam para comprar determinadas marcas quando elas entram em liquidação. Preços reduzidos também podem destruir o valor da marca aos olhos dos clientes.

A Simples atualmente não experimentou nenhuma estratégia de promoção, apenas descontos de 10% para pagamentos à vista. Durante o levantamento com os sócios foi colocada a questão das promoções como uma estratégia possível para conquistar um número maior de clientes. Ao mesmo tempo, questionou-se se essa é uma prática compatível com o segmento de luxo, uma vez que o preço não é (ou ao menos não deveria ser) um fator de grande relevância no momento da compra.

Portanto as questões que se deseja responder são:

- Promoções são práticas comuns no mercado de móveis no segmento premium?
- De que maneiras elas são feitas?
- Como os clientes desse segmento são influenciados por promoções?

#### **3.3.3.1 Pesquisa sobre Preços e Promoções**

Para responder às questões apontadas foram inseridas perguntas nos questionários das duas pesquisas citadas nos tópicos anteriores.

Nas entrevistas com os potenciais consumidores foi inserida uma pergunta a respeito da influência de promoções na decisão de compra. Na pesquisa com os concorrentes foi feita uma pergunta específica a respeito da prática ou não de promoções, e, caso positivo, de que maneira as promoções são realizadas.

#### **3.3.4 Resumo dos tópicos e instrumentos de coleta**

A tabela abaixo visa relacionar de maneira simples os tópicos abordados com as metodologias escolhidas para a coleta de dados:

**Tabela 1 - Relação entre os instrumentos de coleta de dados e os tópicos abordados**

		<i>Instrumento de Pesquisa</i>	
		Pesquisa com os Clientes	Pesquisa com os Concorrentes
<i>Tópico Abordado</i>	Internet como Canal	<b>x</b>	
	Relacionamento Clientes		<b>x</b>
	Promoções	<b>x</b>	<b>x</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

### 3.4 Análise dos Dados Coletados

Como apontado no tópico anterior, as pesquisas aplicadas, tanto a pesquisa com os potenciais clientes quanto a com os concorrentes, possuem perguntas predominantemente abertas e amostras reduzidas, o que não permite uma análise estatística dos dados coletados.

Segundo a metodologia proposta por Mattar (1995), para a análise dos dados coletados é necessário que se realize previamente uma etapa de processamento dos dados. Essa etapa consiste na verificação da qualidade das informações obtidas, bem como na codificação dos dados. A codificação consiste em um procedimento pelo qual os dados são categorizados, e é um processo bastante complexo quando se trata de questões abertas.

Tanto na análise da pesquisa com os concorrentes quanto na das entrevistas com as consumidoras, foi utilizada a estratégia de categorização como forma de se encontrar perfis e classificar os dados coletados.

Parte da estruturação para a categorização foi realizada previamente às entrevistas, no próprio questionário de pesquisa. É possível observar que certas questões já possuem uma tabela que auxilia uma estruturação e comparação de diferentes respostas. A segunda parte da codificação deve ser realizada posteriormente à conclusão das entrevistas, e será apresentada no tópico resultados.

Entrevistas de foco possuem alguns desafios, como a dificuldade de se fazer generalizações a partir das informações coletadas (Kotler; Armstrong, 2007). Portanto, quanto às entrevistas com os potenciais consumidores, a análise dos dados coletados não deve ser preocupar com generalizações ou com relações causais. Deve-se destacar, porém, os indicativos dos pensamentos e sentimentos do consumidor, no caso da pesquisa realizada com os potenciais clientes. Ou seja, a análise deve ser feita de forma a compreender o comportamento de alguns perfis de clientes, os fatores que contribuem para as compras de móveis e acessórios para casa, o que eles pensam a respeito de algumas marcas do mercado e a familiaridade com compras através da internet.

Quanto à entrevista com os principais concorrentes, como o objetivo principal da pesquisa foi compreender o perfil desses competidores, o método de análise dos resultados também dispensou o rigor estatístico em favorecimento à análise de um perfil do mercado, que será apresentado e melhor detalhado no capítulo seguinte.

### **3.5 Propostas a Partir dos Resultados**

Os dados levantados e posteriormente analisados, ao permitirem uma melhor compreensão do mercado, derivaram uma série de propostas de melhorias e reposicionamentos coerentes com as informações analisadas.

Para analisar e permitir uma tomada de decisão a respeito das propostas elaboradas, foram discutidos com os Sócios aspectos essenciais para a avaliação da factibilidade de uma proposta de melhoria. Os aspectos avaliados foram:

- *Atividades Previstas:* se trata de uma espécie de plano de ação resumido, para que se tenha uma noção do volume de atividades necessárias à implementação da sugestão.
- *Pessoas:* é essencial saber se a solução proposta demandará um competências e volumes de trabalho extras a ponto de ser necessário contratar novos funcionários ou se se trata de uma proposta que é possível de se implementar no dia seguinte.
- *Orçamento:* apresenta uma estimativa de custos (ou eventuais economias de recursos) que serão incorridos com a implementação da proposta sugerida.
- *Impactos Previstos:* quais os impactos positivos associados à proposta? Se for o caso, são apresentadas estimativas de aumento de receita em função da implementação da proposta

- *Tempo previsto:* incluindo o tempo de planejamento e implantação da proposta, esse tópico informa se o tempo previsto de retorno é de curto, médio ou longo prazo.

É importante frisar que as propostas não são necessariamente excludentes, ou seja, é possível optar por seguir mais de uma proposta sugerida. Não cabe aqui, portanto, uma ferramenta como a Matriz de Decisão, que auxilia na escolha de propostas mutuamente excludentes. Dessa maneira, para a decisão quanto a aceitar ou não cada uma das melhorias sugeridas, os detalhes das propostas foram apresentados aos sócios, que julgaram quais sugestões seriam factíveis levando em conta as restrições da empresa, a relação com os investidores e o que os sócios julgavam interessante dentro de suas concepções de sucesso da empresa no mercado.



## 4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados provenientes da aplicação da metodologia apresentada no presente trabalho, contendo desde a apresentação dos dados coletados às propostas sugeridas para o problema que norteia o projeto.

O capítulo se divide em duas partes. A primeira contém uma apresentação dos levantamentos a respeito do mercado de móveis e do consumo online com base em dados secundários, bem como a análise dos dados coletados a partir das entrevistas com os concorrentes e com potenciais consumidores.

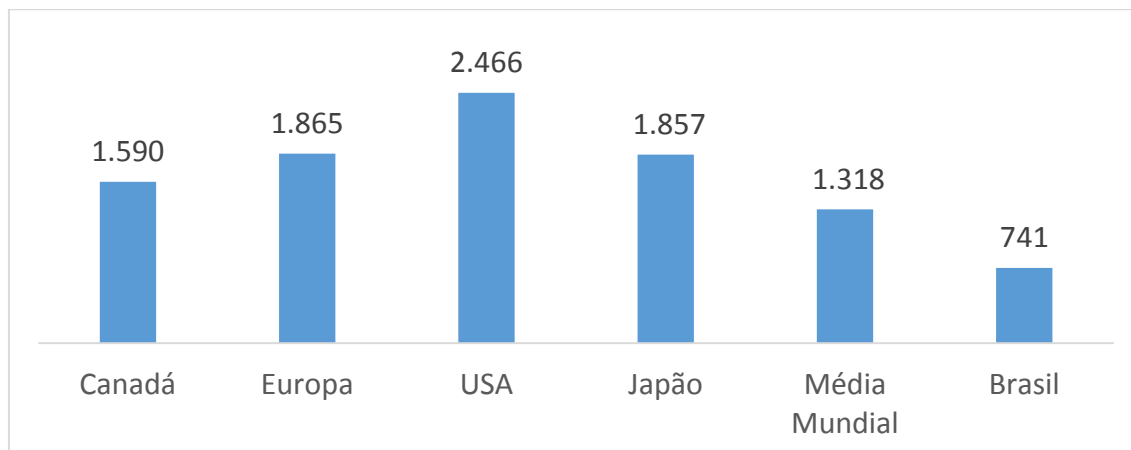
A segunda parte contém a apresentação de propostas de atividades e enfoques estratégicos, elaborados com base nas análises destacadas, que visam melhorar o desempenho das vendas da Simples. Por fim, as propostas sugeridas são selecionadas com base nas restrições da empresa, e um detalhado plano de atividades é apresentado para cada uma das propostas selecionadas.

### 4.1 Entendimento Geral do Mercado

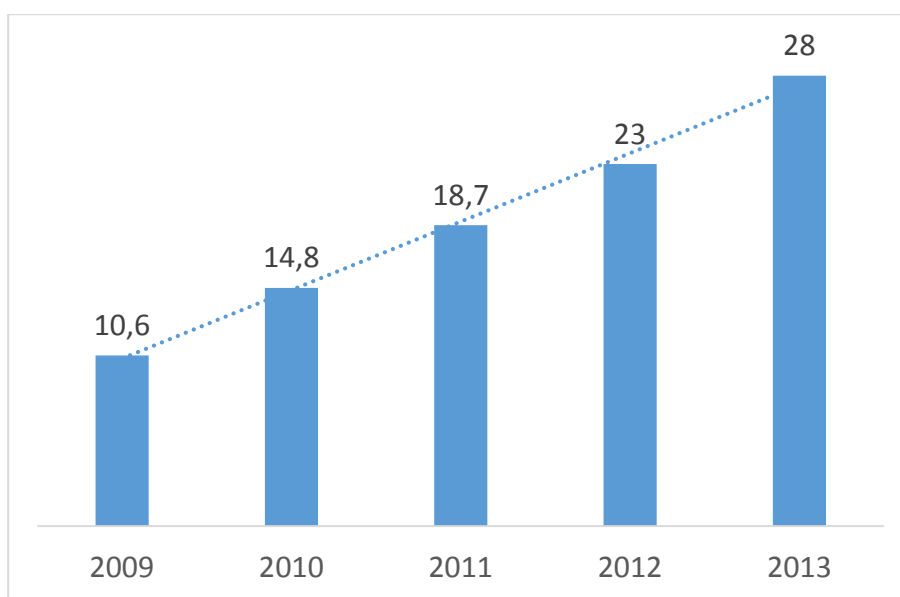
Neste tópico serão apresentadas análises e dados secundários coletados a respeito do mercado em que a Simples se insere. Como apresentado no capítulo anterior, esses dados possuem o objetivo de gerar um melhor entendimento do ambiente externo e do setor moveleiro, e auxiliaram a elaboração das pesquisas com os concorrentes e com os consumidores.

#### 4.1.1 Consumo pela Internet

O consumo através da internet ainda é baixo no Brasil se compararmos com outros países. Segundo o Relatório Webshoppers 2013 da E-Bit, enquanto a média global em 2013 foi de US\$ 1318 por consumidor online, o brasileiro consumiu apenas US\$ 741 no ano, o que aponta para um mercado de alto potencial de crescimento nos próximos anos, principalmente se analisarmos a evolução do consumo *online* no Brasil.

**Gráfico 3 - Valor médio das vendas online por comprador em 2013 (US\$)**

Fonte: Adaptado de Webshoppers, E-bit 2013

**Gráfico 4 - Evolução das vendas online no Brasil (em R\$ bilhões)**

Fonte: Adaptado de Webshoppers report, E-bit 2013

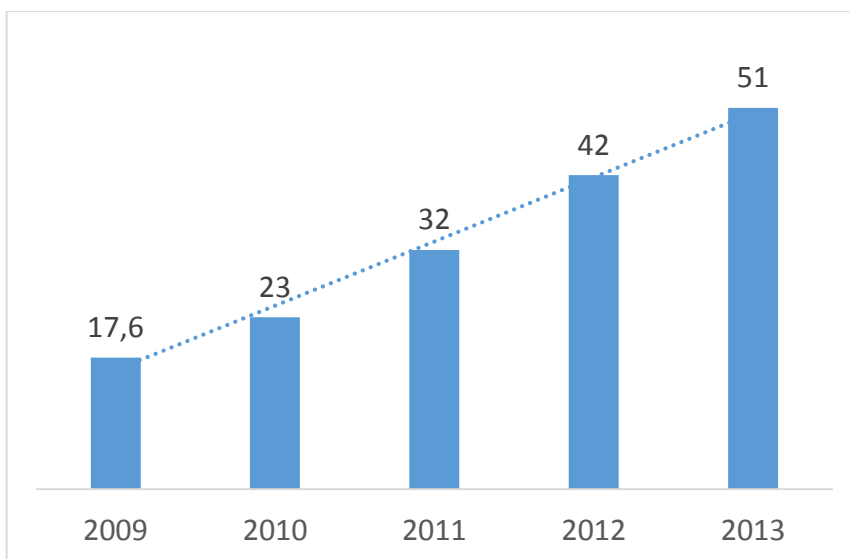
A partir do Gráfico 4 podemos observar um CAGR de 21,4% na receita anual de vendas através da internet, no período de 2009 a 2013. Entre 2012 e 2013, especificamente, houve um crescimento de 25% do consumo *online* no Brasil.

Segundo ainda o Relatório Webshoppers 2013, o valor médio das compras *online* obteve um aumento real de 4% entre 2012 e 2013, alcançando o valor médio de R\$360, devido ao crescimento da oferta de itens de alto valor agregado.



Como podemos observar no gráfico 3, o mercado está longe de estar consolidado, uma vez que apenas 26% dos brasileiros (51 milhões de consumidores) afirmam ter realizado ao menos uma compra *online* em 2013, contra uma penetração de 50% nos Estados Unidos.

**Gráfico 5 - Evolução dos consumidores online (em milhões)**



Fonte: Adaptado de Webshoppers report, E-bit 2013

No primeiro semestre de 2014, segundo o relatório Webshoppers 2014, 48% dos consumidores *online* foram de classes A e B, e 45% de classes C e D, o que aponta para um perfil equilibrado de consumidores. É necessário considerar, porém, que a penetração do consumo online é muito maior nas classes mais altas, uma vez que as classes A e B representam uma parcela significativamente menor que as classes C e D.

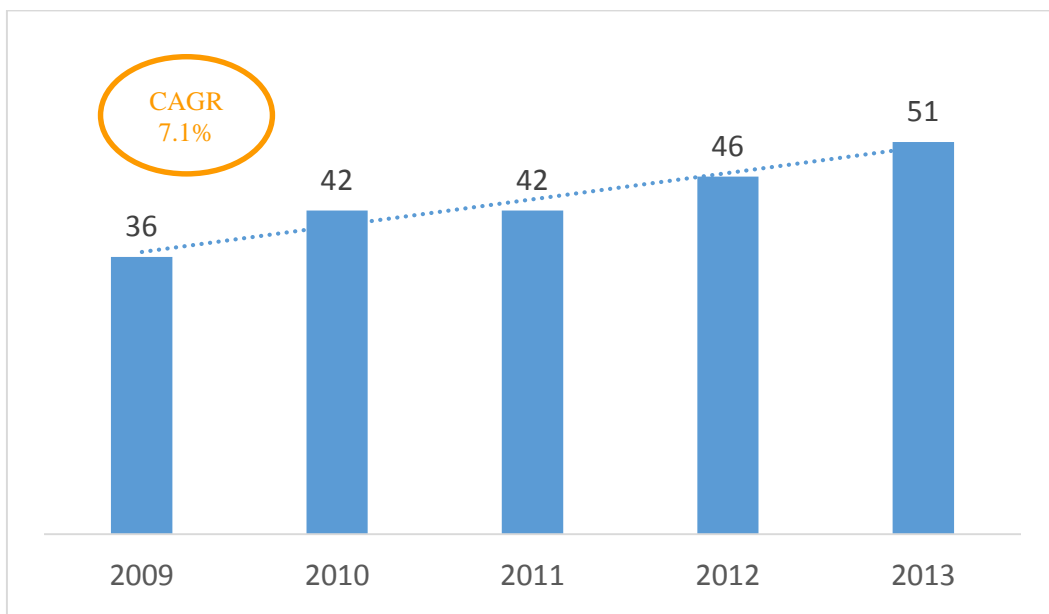
Com base nesses dados é possível consolidar um perfil do mercado online no Brasil. Se trata de um mercado em crescimento, com baixa penetração atualmente. O perfil é principalmente composto por consumidores das classes A e B, porém o perfil dos novos consumidores aponta para um crescimento maior da presença de classes C e D. O consumo ainda é baixo em termos de valor médio das compras, mas possui potencial para aumentar nos próximos anos se compararmos com a média mundial de consumo online.

#### **4.1.2 Mercado de móveis e decoração no Brasil**

O mercado de móveis e decoração no Brasil obteve faturamento de 51 bilhões em 2013, com crescimento de 10,9% com relação a 2012. O CAGR do período de 2009 a 2013 foi de 7,1%

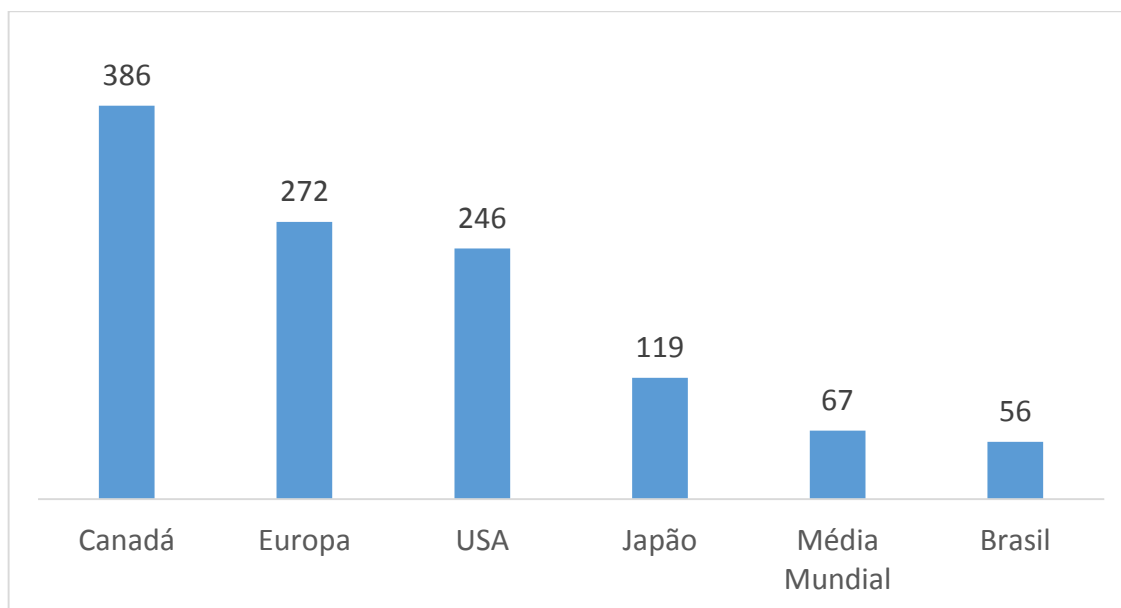
em valor e 5,7% em volume de vendas, segundo a publicação Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil, 2013 do IEMI. Os resultados dos últimos anos apontam para uma perspectiva de crescimento do mercado para os próximos anos.

**Gráfico 6 - Vendas de Móveis no Brasil (em R\$ Bilhões)**



Fonte: Adaptado de Instituto de Estudos e Marketing Industriais, IEMI

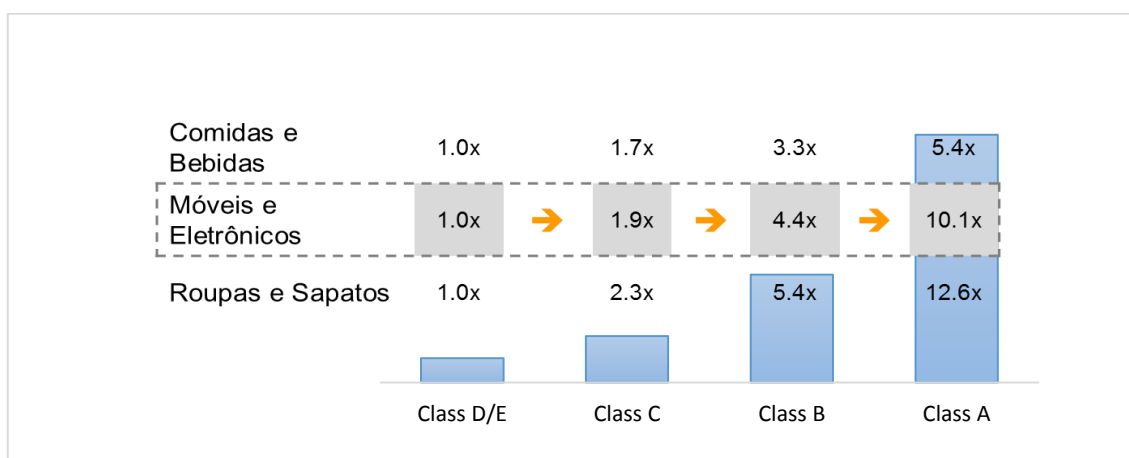
Comparando o consumo de outros países, bem como a média de consumo mundial, o Brasil ainda possui um padrão de consumo de móveis abaixo da média, como podemos observar no Gráfico 7. Enquanto o consumo médio mundial foi de US\$ 67 *per capita* em 2009, os gastos médios com móveis e decoração foram de US\$ 56 por brasileiro (valor 16,4% menor).

**Gráfico 7 - Gastos com móveis (per capita) em 2012 (US\$)**

Fonte: Adaptado de Instituto de Estudos e Marketing Industriais, IEMI

Segundo a revista Exame, o segmento de móveis e decoração representa 9% do mercado de luxo no Brasil. Em 2011 houve um crescimento de 23% com relação a 2012. Especialistas do mercado apontam para um aumento da sofisticação no segmento de luxo do mercado de móveis e decoração.

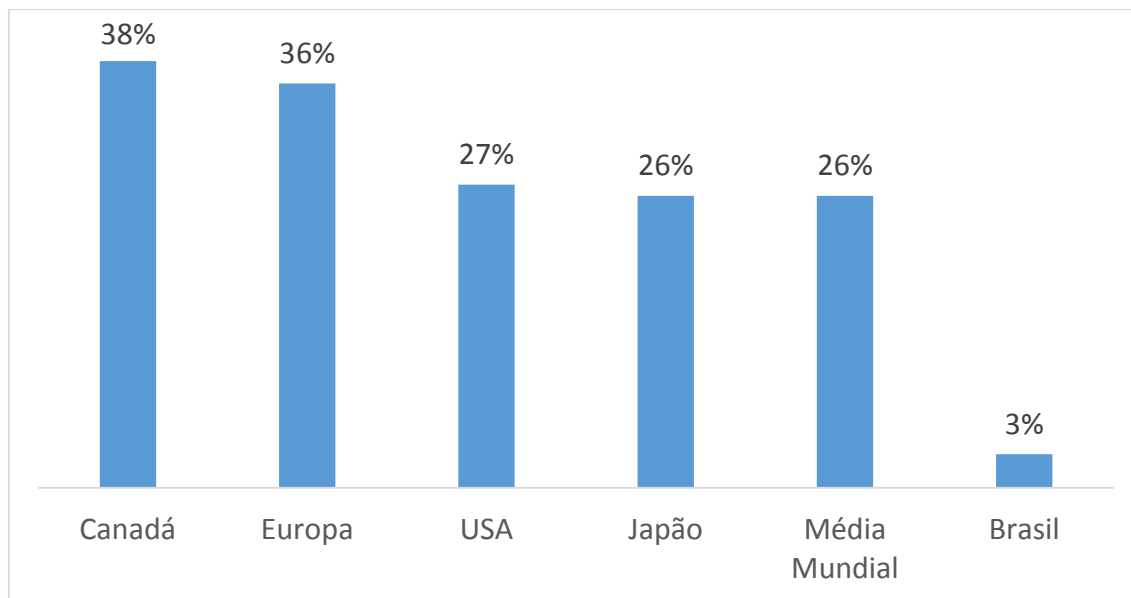
Segundo o IEMI, o consumo em móveis de um indivíduo de classe A é cerca de 10 vezes maior do que o consumo de um membro da classe D ou E, uma diferença muito maior do que se compararmos com itens relacionados à alimentação

**Gráfico 8 - Consumo por categoria e classe social (em comparação às Classes D/E)**

Fonte: Adaptado de Instituto de Estudos e Marketing Industriais, IEMI

Do ponto de vista da oferta de móveis, o Brasil possui uma ampla capacidade produtiva e importa baixos volumes comparativamente a outros países, como podemos observar no Gráfico 9.

**Gráfico 9 - Representatividade das Importações no mercado de móveis e decoração (2013)**



Fonte: Adaptado de MOVERGS, 2014

Ao mesmo tempo, a balança comercial foi negativa no primeiro semestre de 2014, ou seja, além de não ser um país tipicamente importador de móveis, o volume de exportação também não é muito representativo, o que aponta para uma indústria cuja produção serve principalmente para o abastecimento interno.

**Tabela 2 - Balança comercial da indústria de móveis no Brasil (em R\$)**

Valores (em US\$ 1.000)	Jan-Jul 2013	Jan-Jul 2014	Variação (%)
<b>Exportação</b>	394.759	380.974	-3,50%
<b>Importação</b>	470.630	489.126	3,90%
<b>Saldo</b>	-75.871	-108.152	42,50%

Fonte: Adaptado de MOVERGS, 2014

Com base nas análises apresentadas é possível consolidar um perfil do mercado de móveis e decoração no Brasil. Se trata de um mercado em crescimento, com um padrão reduzido de consumo, se compararmos com a média mundial de consumo, o que aponta para um potencial de crescimento que pode perdurar por muitos anos. A ascensão das classes C e D contribuíram

para um crescimento do mercado, porém o segmento focado em classes A e B também tem apresentado um aumento no faturamento. Do ponto de vista do fornecimento, se trata de um mercado cujos fabricantes não exportam grandes volumes, sendo principalmente orientados para o abastecimento da demanda interna.

## **4.2 Pesquisa com os Concorrentes**

Esse tópico irá apresentar os resultados das análises feitas a respeito dos competidores do segmento *premium* de móveis e decoração, cujas questões que se deseja responder foram apontadas no capítulo anterior. Além das questões específicas, o objetivo dessa pesquisa com os concorrentes é gerar uma base de conhecimento a respeito do mercado, especificamente do grupo estratégico em que a Simples se insere, de forma a gerar embasamento para um possível reposicionamento estratégico.

Primeiramente foram coletados e analisados dados secundários a respeito do mercado. Os resultados e análises da pesquisa com os concorrentes serão apresentados em seguida.

### **4.2.1 Análise de dados secundários**

Um mapeamento dos concorrentes foi realizado com base em diversas fontes, como internet, revistas de casa e decoração, e conhecimentos dos sócios da Simples levando em conta dois fatores: segmento de atuação e estilo dos móveis. Foram consideradas as marcas mais relevantes dentro de seus segmentos, sugeridas pelos sócios da Simples.

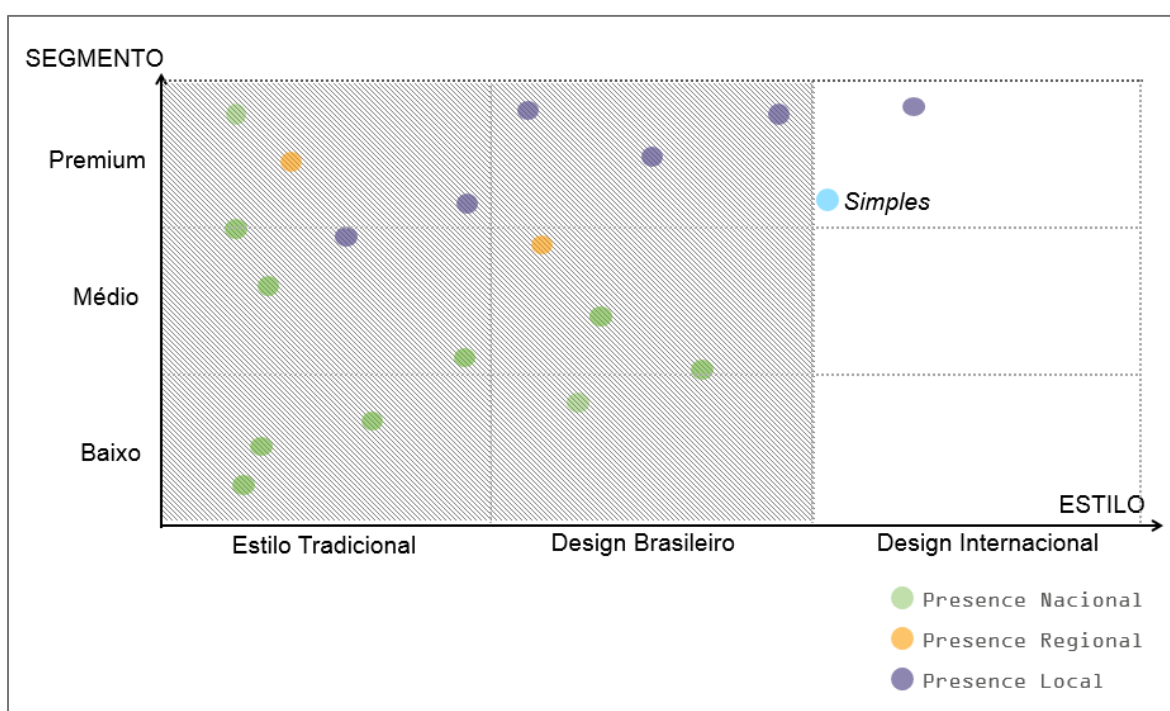
O segmento de atuação, dividido em alto, médio e baixo, diz respeito ao foco da marca nos públicos de diferentes classes sociais. O estilo dos móveis diz respeito ao design. Basicamente, há móveis com perfis mais tradicionais, sem apelos a modernidades e inovações. Marcas cujos móveis possuem estilo tradicional não costumam investir muito no desenvolvimento dos produtos. Há marcas cujos móveis possuem apelo ao design brasileiro, normalmente assinados por designers nacionais consagrados (como Sérgio Rodrigues e Irmãos Campana). São geralmente itens focados em públicos mais jovens. Há marcas cujos móveis estão mais focados em um design internacional, assinados por designers estrangeiros e, geralmente, oferecendo produtos importados.

Outro fator que foi analisado foi a presença da marca em âmbito nacional, regional ou local. Uma marca foi considerada presença nacional se possui atuação em mais de uma região do

Brasil. Presença regional foi a classificação dada para marcas presentes apenas em uma região do país. Presença local foi atribuída para marcas que só possuem uma loja ou atuam em apenas uma cidade.

O diagrama a seguir (Figura 6) ilustra a distribuição do posicionamento dos principais competidores em função das variáveis “segmento de atuação” e “estilo dos móveis”. Os nomes dos concorrentes foram omitidos.

**Figura 6 - Relação entre os segmentos e o estilo das principais marcas do mercado mobiliário no Brasil**



Fonte: Elaborado pelos Sócios da Simples, adaptado pela Autora

A partir do diagrama, é possível observar que as marcas do segmento *premium* possuem predominantemente presença local, o que indica que o mercado de móveis no segmento *premium* é bastante fragmentado, possuindo apenas um competidor, o Player 1, presente em cidades fora da região sudeste (a marca possui lojas no sul, sudeste, centro-oeste e nordeste). As demais lojas do segmento *premium* estão principalmente localizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, cada marca possuindo uma ou algumas lojas nessas regiões.

O diagrama ilustra bem o diferencial do posicionamento da Simples diante dos outros competidores do segmento *premium*. Enquanto a maior parte dos atuantes desse segmento se

dividem entre um estilo tradicional e um estilo focado no design brasileiro, a Simples tem a intenção de se posicionar entre esse *design* nacional e o internacional, em uma tentativa de trazer para o Brasil influências do design europeu em produtos de fabricação brasileira, eventualmente assinados por designers estrangeiros.

Para as pesquisas realizadas com os concorrentes foram escolhidas lojas especificamente do segmento *premium* apresentado no diagrama, como apresentado no capítulo anterior. Os resultados das entrevistas serão apresentados no tópico seguinte.

#### **4.2.2 Resultados das entrevistas com os concorrentes**

Como apresentado no tópico anterior, a pesquisa realizada com os concorrentes possuiu o objetivo de gerar uma maior compreensão das práticas do segmento *premium* do mercado de móveis no que diz respeito ao relacionamento com os clientes e arquitetos. As questões que se desejava responder foram:

- Há quanto tempo essas marcas estão no mercado?
- O segmento de móveis premium trabalha principalmente com móveis nacionais ou importados?
- Quais as práticas comuns no mercado de móveis e decoração quanto ao relacionamento com os clientes e arquitetos?
- Quais as estratégias utilizadas para fidelizar os clientes?

Foram ao todo treze entrevistas em lojas, sendo sete na Alameda Gabriel Monteiro e as outras seis no Shopping D&D, realizadas no período de Agosto de 2014. Algumas marcas que possuem loja nos dois locais foram entrevistas nos dois endereços, como forma de encontrar alguma diferença entre as características das duas regiões. Ao todo foram 10 marcas entrevistas, nomeadas de *Player 1* a *Player 10*.

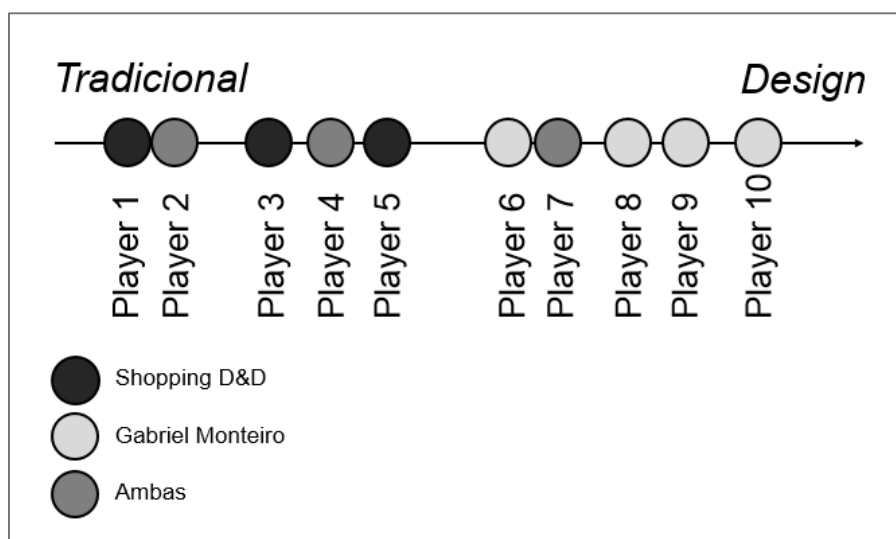
Da mesma maneira que a análise apresentada no tópico anterior, as análises das entrevistas com os concorrentes foram feitas principalmente levando em conta a divisão entre estilo tradicional e design (seja brasileiro, seja internacional). Essa divisão é essencial para a compreensão de algumas características do mercado de móveis e decoração no Brasil. Como apresentado anteriormente, a Simples possui um posicionamento muito bem definido dentro das variações estéticas dos produtos do segmento *premium*, se colocando ao lado das marcas que investem em um design inovador, contemporâneo, se afastando da estética mais tradicional. Portanto,

uma análise do mercado em função da variável estética pode auxiliar muito a Simples a compreender melhor o grupo estratégico em que ela se encaixa.

É importante frisar que a categorização entre estilo tradicional e foco em design representa um espectro contínuo de possibilidades, de forma que algumas marcas são mais tradicionais do que as outras, não se tratando de uma classificação binária.

Levando em conta, portanto, a classificação das marcas entrevistadas entre “Tradicional” ou “Design”, é possível observar que as lojas *premium* presentes no Shopping D&D possuem perfil predominantemente tradicional, enquanto a região da Alameda Gabriel Monteiro concentra uma maior oferta de marcas com foco em design.

**Figura 7 – Relação entre a localização das lojas entrevistadas e o estilo dos produtos**



Fonte: Elaborado pela Autora

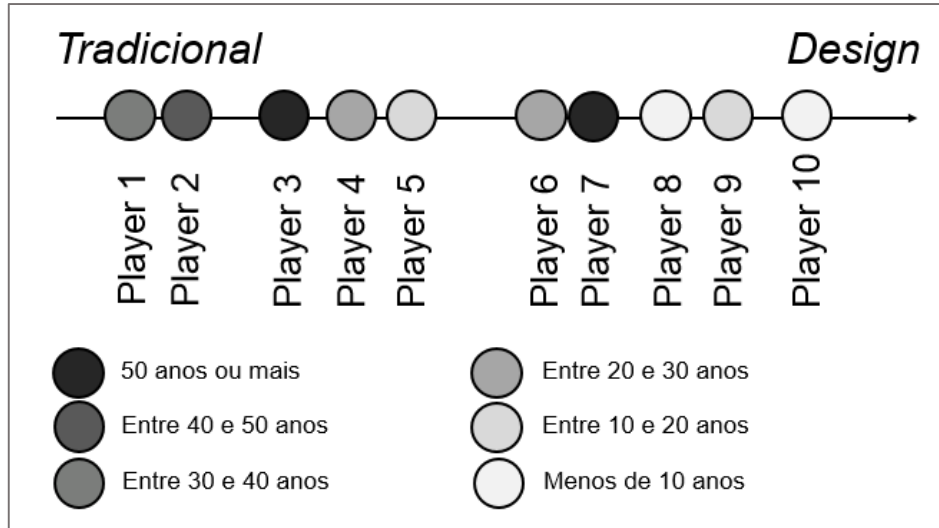
Quanto ao perfil de idade dos competidores do segmento *premium* no mercado de móveis, pode-se observar que as marcas com perfil mais orientado ao *design* são, em geral, mais novas do que as marcas com perfil mais tradicional, ainda que haja exceções ao longo do espectro. É interessante observar, porém, que o mercado de móveis *premium* no Brasil possui marcas predominantemente antigas. Dentre as marcas entrevistadas, a mais nova delas está no mercado há 7 anos e a mais antiga há 68.

É interessante frisar, porém, que o competidor mais novo, que foi denominado *Player 8*, pertence ao mesmo dono que a marca denominada *Player 9*, que está presente no mercado há mais de 20 anos e carrega o nome de *designer* conceituado no mercado. A título de comparação,



no segmento de móveis orientado para as classes médias, há marcas consolidadas (com lojas presentes em 14 estados) que estão no mercado há 10 anos apenas.

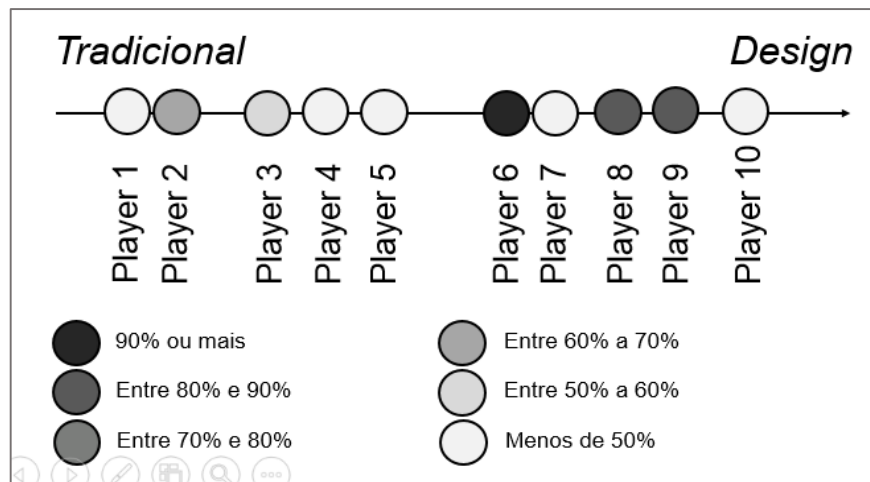
**Figura 8 – Relação entre o tempo de mercado estilo dos produtos das marcas entrevistadas**



Fonte: Elaborado pela Autora

Analisando os entrevistados quanto à representatividade aproximada dos clientes arquitetos, que compram produtos das marcas pesquisadas para compor projetos de *design* de interiores para seus clientes, observa-se que as marcas com perfil mais orientado para *design* possuem uma maior frequência de arquitetos entre os seus clientes. Para marcas que possuem lojas em ambas as localizações pesquisadas, a porcentagem considerada foi a média entre os dois lugares.

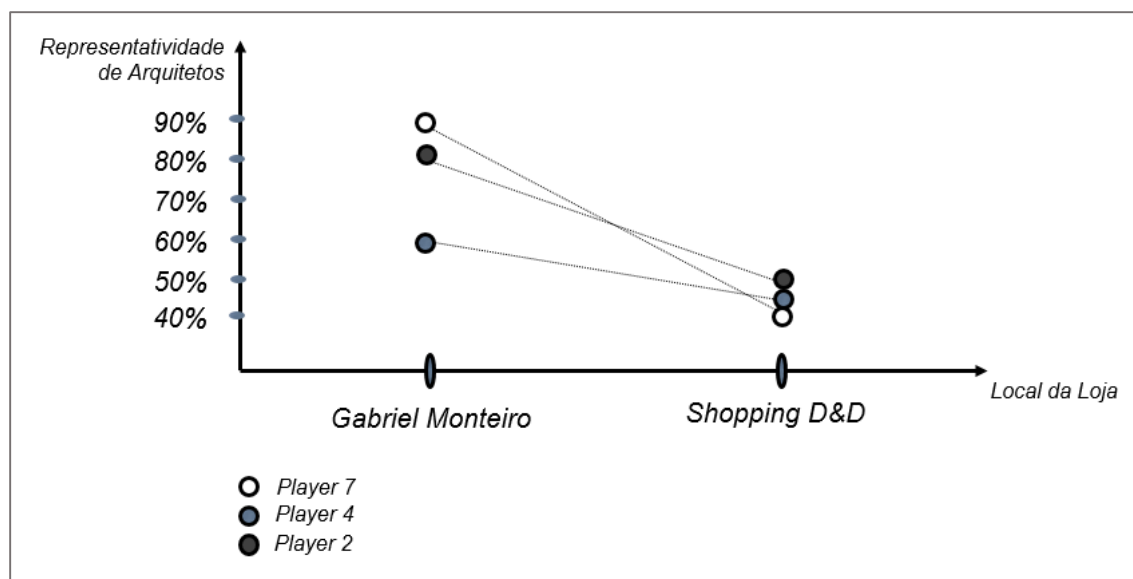
**Figura 9 - Relação entre a representatividade de Arquitetos dentre os clientes e o perfil das marcas entrevistadas**



Fonte: Elaborado pela Autora

A presença de arquitetos também varia bastante conforme a localização. As lojas entrevistadas na região da Alameda Gabriel apontaram para uma frequência maior de arquitetos do que as lojas na região do Shopping D&D. Dentre as marcas que foram entrevistadas nas duas localizações, o Player 7, por exemplo, afirmou ter uma representatividade de cerca de 90% de arquitetos dentre seus clientes na Gabriel Monteiro, enquanto na loja do Shopping D&D essa frequência é de 40%.

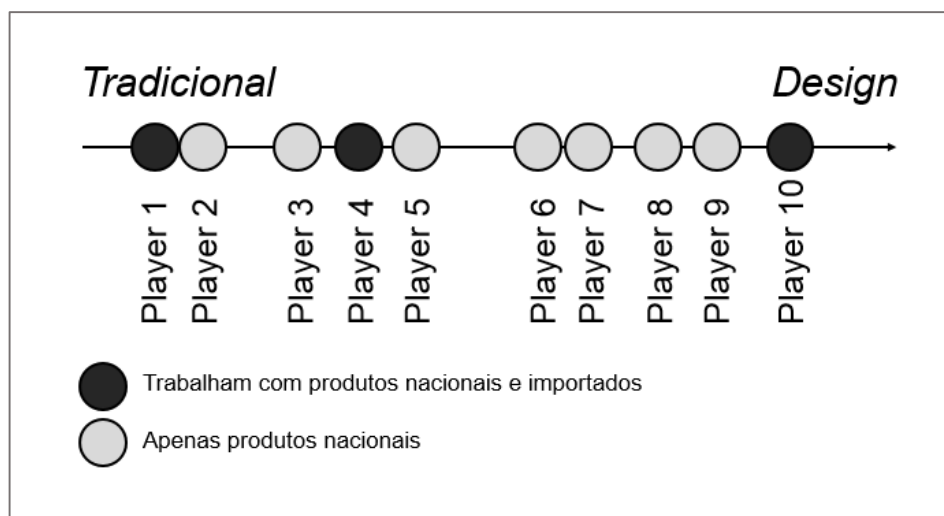
**Gráfico 10 - Relação entre a representatividade de Arquitetos dentre os clientes e a localização da loja**



Fonte: Elaborado pela Autora

Outra questão respondida pelos entrevistados foi a respeito da presença ou não de móveis importados no portfólio de produtos. Foi observado que no segmento *premium* predomina a oferta de móveis nacionais, independentemente do estilo em que a marca foca.

**Figura 10 - Relação entre a comercialização de produtos importados e o estilo da marca**



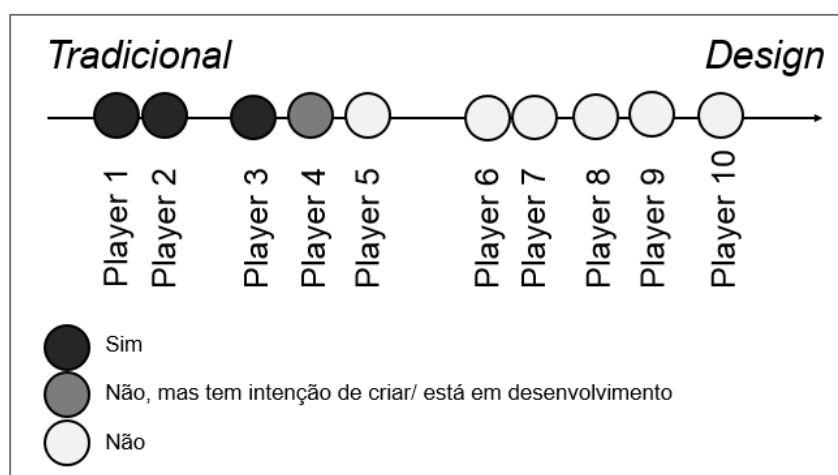
*Fonte: Elaborado pela Autora*

Uma questão avaliada com os entrevistados foi o e-commerce. Perguntou-se se a marca possui site como um canal de vendas ou se possui a intenção de criar um canal de e-commerce. Em caso de resposta negativa, foi questionado o porquê da marca não investir nesse canal. Dentre os que não possuem e-commerce algumas respostas foram que a marca não acredita que o canal online contribuiria para um aumento das vendas e que, por enquanto, não valia a pena investir em uma plataforma online.

O *Player 4*, por exemplo, afirmou que as pessoas não vão à sua loja especificamente, mas vão à Alameda Gabriel Monteiro em busca de móveis de qualidade. Esse competidor, apesar de informar que está sendo desenvolvida uma plataforma de e-commerce da marca, afirmou que existe um valor muito grande para o cliente no contato, no atendimento, nas flexibilidades que as lojas da Gabriel Monteiro oferecem, e que isso tudo compõe a experiência da compra de luxo e justifica parte dos valores altos dos produtos. Para esse entrevistado, o e-commerce não é uma opção atraente para a maior parte dos clientes, justamente por não possuir todas essas características citadas: “acredito que o e-commerce funciona bem para itens de baixo valor, não para o segmento de luxo, especialmente móveis, que precisam ser experimentados. Mesmo assim, estamos desenvolvendo uma plataforma de vendas online porque pode ser um complemento à nossa loja. O cliente vai à loja física, experimenta, testa, vai para casa, pensa melhor, decide e compra de casa mesmo. Mas o site vai focar principalmente nos itens de menor valor, como objetos de decoração. Assim o cliente pode ver, por exemplo, uma almofada nossa na Vogue Casa [revista de arquitetura e decoração] e comprar na hora”.

Apesar do comentário apresentado acima, podemos observar que a maior parte das marcas entrevistadas não possuem e-commerce e não tem a intenção de criar uma plataforma nos próximos meses. Mas é possível observar que dentre as marcas que possuem e-commerce, todas são da categoria tradicional. É interessante lembrar também que as marcas com perfil tradicional possuem maior presença territorial (vide Figura 6), o que facilita uma atuação através do canal online, seja por se tratar de marcas mais conhecidas, possuindo um número maior de clientes, seja pelo domínio das competências necessárias às dinâmicas de vendas em nível nacional (como logística e maiores volumes de produtos). Outra questão a ser ressaltada é que dentre os entrevistados que responderam que suas marcas também atuam no mercado online, todos afirmaram que o volume de vendas é pouco representativo.

**Figura 11 - Relação entre as marcas que possuem e-Commerce e o estilo dos produtos**



Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto às informações coletadas a respeito das atividades que as marcas desempenham com a intenção de fortalecer o relacionamento com clientes e arquitetos, alguns aspectos são comuns às marcas tradicionais e às de design. Dentre os aspectos que foram citados por quase todos os entrevistados, ou seja, características que podemos considerar comuns ao mercado *premium* como um todo, foram destacadas as seguintes:

- **Foco no pós-venda:** algumas marcas apontaram como diferencial a atenção redobrada que as operações possuem para realizar entregas dentro do prazo e com um nível de qualidade acima da média. O *Player 10* informou que, em alguns casos, um vendedor da loja acompanha a transportadora na entrega dos móveis na casa do cliente. Segundo o *Player 1*, “pós-venda é considerado como 50% do trabalho”. Esse competidor afirmou também que os entregadores usam sempre luvas e proteção nos pés. Algumas

marcas afirmaram que a fabricação própria contribui para um melhor controle de prazos de entrega. Os prazos apontados pelas marcas variam bastante, chegando a 90 dias corridos em alguns casos. Um dos entrevistados afirmou que os prazos altos não são problema, principalmente quando se trata de projetos de *design* de interiores, desde que o prazo estabelecido seja cumprido e que o serviço de entrega seja de qualidade.

- **Personalização:** vários competidores citaram o serviço de personalização das peças como um diferencial importante de suas marcas. Os altos prazos de entrega, em alguns casos, se justificam pela customização dos itens. Segundo um dos entrevistados, essa customização se dá principalmente nas dimensões do móvel, mas também em cores e tecidos.
- **Qualidade do Atendimento:** quase todas as lojas entrevistadas apontaram a qualidade do atendimento como um diferencial. De fato, ao realizar as entrevistas foi possível conferir pessoalmente a atenção que os funcionários tem para com os clientes, desde à recepção (a maior parte das lojas da Gabriel Monteiro oferece estacionamento ou serviço de *valet* com motoristas impecavelmente vestidos) ao atendimento dentro da loja. O *Player 1*, em sua loja no *Shopping D&D* realiza montagens de ambientes para o cliente;
- **Reserva técnica dos arquitetos:** uma prática citada por todos os entrevistados foi a Reserva Técnica dos arquitetos. Se trata de uma espécie de comissão que é oferecida para os profissionais de decoração por terem escolhidos os produtos de uma determinada loja para compor um projeto de decoração de um cliente. Como apontado anteriormente, no segmento *premium* boa parte das vendas são realizadas através de arquitetos, o que se faz essencial administrar essa relação adequadamente. Segundo os entrevistados, a porcentagem de Reserva Técnica varia de 5% a 15%, variando também conforme o nível de fidelidade do profissional à marca, ou seja, a porcentagem da Reserva Técnica pode ser maior para arquitetos que compram em uma determinada loja com mais frequência.

Quanto à gestão das relações com clientes e arquitetos do ponto de vista da divulgação, foi observada uma diferença entre as marcas tradicionais e as de design. Marcas com perfil de móveis mais tradicional citaram estratégias mais agressivas e diretas:

- **E-mail marketing e newsletters:** são estratégias de divulgação que funcionam como uma espécie de periódico enviado aos clientes por e-mail para apresentar novidades e promoções da marca, bem como para lembrá-lo da existência da loja;

- **Divulgação em meios tradicionais:** alguns entrevistados com o perfil mais tradicional informaram fazer uso de meios tradicionais de divulgação, como propagandas em televisão, rádio e revistas.

As marcas com perfil mais orientado ao design apontaram um padrão de estratégias de divulgação diferente:

- **Eventos:** algumas marcas afirmaram realizar eventos como uma estratégia de fidelização dos clientes arquitetos, além de contribuir para a divulgação da marca, principalmente quando os eventos possuem proporções grandes e atraem veículos de mídia especializados no segmento, como revistas e blogs de decoração. O *Player 10* afirmou evitar divulgações em meios de massa, concentrando esforços nos segmentos específicos, mantendo um relacionamento próximo às revistas e blogs de arte, design e decoração. O formato desses eventos varia bastante, alguns afirmaram realizar eventos toda semana, outros fazem 3 eventos por ano, geralmente coincidindo com o lançamento de uma coleção de produtos novos; há também o almoço com arquitetos.
- **Anúncios em revistas especializadas:** uma estratégia comum a esse grupo de marcas focadas em design é fazer uso de uma assessoria de imprensa para uma divulgação discreta dos produtos, com publicações orgânicas em revistas de móveis e decoração, como matérias e destaque a produtos
- **Relação com arquitetos:** de forma resumida, a atenção que as marcas de design dão aos arquitetos é essencial para a afirmação e reconhecimento das marcas;

#### 4.2.3 Resumo da análise dos resultados

A partir dos dados e análises apresentadas, é possível resumir as características principais do segmento *premium* do mercado de móveis e decoração. Se trata de um mercado cujos competidores podem ser categorizados pela estética de seus produtos. Há o grupo que oferece móveis tradicionais (*Player 1* a *Player 5*) e o grupo que comercializa móveis de design (*Player 6* a *Player 10*). As características gerais, comuns a esses dois grupos é a idade dos competidores, que são bastante maduros (dentre os entrevistados a idade média foi de 33 anos, variando de 7 a 68 anos no mercado, como apresentado na Figura 8) e a predominância de produtos nacionais. A qualidade no atendimento ao cliente também é um ponto comum aos dois grupos.

As marcas tradicionais não exercem grandes esforços do ponto de vista do desenvolvimento dos produtos; oferecem móveis que não apresentam grandes inovações, singularidades ou

desafios de fabricação, mas são feitos com materiais de alta qualidade, apresentam boa durabilidade e agradam esteticamente uma boa parte de seu público-alvo. O principal competidor do grupo tradicional (o *Player 1*) é a única marca do segmento *premium* que possui uma atuação em nível nacional; de fato o grupo tradicional é mais representativo que o grupo de design dentro do segmento *premium*. O grupo tradicional é o que está mais presente no canal *online* de vendas. Esse grupo com foco em móveis tradicionais não possui tanto a presença de arquitetos como clientes quanto o grupo das marcas de design.

O grupo das marcas *premium* com foco em design se estabelecem principalmente na região da Alameda Gabriel Monteiro. Possuem estratégias de divulgação bastante focadas em arquitetos e decoradores, principalmente por esses serem os seus principais clientes. Adotam, sem exceção, a estratégia de Reserva Técnica dos decoradores, e investem em eventos e divulgações restritas a pessoas envolvidas com o segmento. Não trabalham com o canal online e não parecem ter a intenção de investir nesse canal nos próximos meses.

### **4.3 Pesquisa com os Consumidores**

Esse tópico visa apresentar os resultados e análises das entrevistas individuais focalizadas realizadas com potenciais consumidores nos meses de Julho e Agosto de 2014.

É possível identificar entre os entrevistados dois perfis distintos de consumidoras (será utilizada a flexão de gênero no feminino, pois todas as pessoas entrevistadas eram do sexo feminino devido à segmentação da Simples). Há a consumidora que será denominada “consumidora on-line” e a “consumidora off-line”. Os dois perfis serão detalhados posteriormente, mas, de maneira resumida, a consumidora online está mais habituada com as compras pela internet, enquanto a consumidora off-line não costuma utilizar esse canal.

#### **4.3.1 Consumidora *on-line***

A consumidora online, por ser bastante ocupada, encontra uma série de vantagens na possibilidade de se comprar online. Alguns aspectos como conforto, falta de tempo, facilidade de se comprar online e possibilidade de comparar preços foram comumente apontados pelas consumidoras desse perfil. Uma das entrevistadas informou que seu *site* de móveis favorito é

estrangeiro, e alega que o fato de poder comprar produtos importados sem sair de casa e a preços acessíveis é um grande ponto positivo da compra pelo canal online.

Uma questão levantada durante a elaboração dos questionários foi se existiria um limite de preço até o qual os clientes estariam dispostos a pagar por um produto adquirido online. Consumidoras habituadas com o consumo online, porém, não veem o preço como uma barreira para uma compra online, de forma que podem comprar quaisquer itens e realizar compras em qualquer valor. Isso não significa, porém, que essa consumidora não possua critérios ao realizar compras on-line. Ao contrário, questões como confiabilidade, indicações, quantidade e clareza das informações referentes ao produto, atendimento online, informações referentes à política de entrega e devolução são essenciais para a decisão de compra. A apresentação dos produtos é para essas consumidoras algo de extrema importância: fotos, possibilidade de visualizar todas as faces do produto, possibilidade de personalizar algumas características.

Quando indagadas a respeito dos aspectos que contribuem para essa confiança, alguns aspectos citados foram:

- Experiência prévia satisfatória: segundo as entrevistadas, quando uma compra é bem sucedida, elas tendem a recomprar na mesma loja virtual. Os critérios apontados como os de uma compra bem sucedida são cumprimento do prazo de entrega, qualidade do móvel comprado, fidelidade às imagens do site e qualidade do atendimento em caso de problemas ou devolução.
- Indicações: tanto de amigos como avaliações no site. Se tiver reclamações em sites como *reclameaqui.com.br* podem chegar a desistir de uma compra. “A compra é feita pela internet para ser mais prática. Se é para ter dor de cabeça, prefiro comprar na loja”, afirmou uma das entrevistadas.
- Informações: clareza a respeito de dados como política de entrega, promoções e possibilidade de devolução; imagens com detalhes e informações do produto são essenciais para que o site pareça confiável
- Oferta de produtos: sites com uma grande variedade de itens transparecem mais confiança para as consumidoras online, pois parecem estar no mercado há mais tempo.

Outro aspecto comum ao perfil das consumidoras online é o uso da internet como instrumento de busca de informações a respeito de móveis. Redes sociais, blogs e sites de móveis e decoração são mais citados por essas consumidoras como canais de informação e dicas sobre



móveis e decoração. Foram citados exemplos de marcas de móveis e decoração que as consumidoras conheceram pela internet, bem como marcas estrangeiras de mobiliário que entregam seus produtos no Brasil.

#### **4.3.2 Consumidora off-line**

As entrevistadas categorizadas como consumidoras off-line podem até comprar produtos pela internet, mas, além de fazê-lo com menor frequência que a consumidora online, elas não se sentem encorajadas a comprar pela internet sofás, mesas e produtos afins, ou seja, produtos que não são padronizados e cuja frequência de troca é baixa.

Eletrônicos são exemplos de produtos padronizados, ou seja, quando o consumidor opta por um determinado modelo de celular, que eventualmente algum conhecido já possui, ele sabe que adquirirá o mesmo produto se comprar online ou em alguma loja. Há também os itens que, por serem de baixo valor e pelo fato de os consumidores possuírem uma certa variedade desses produtos, como roupas e acessórios, o comprador se sente mais disposto a adquiri-los online, pois, caso o produto não corresponda totalmente às expectativas, ele pode ser deixado de lado, ou trocado com alguma facilidade. Porém, móveis são produtos definitivos, que ficam por anos em um mesmo ambiente, precisam combinar com outros móveis e necessitam cumprir requisitos além do visual, como conforto e durabilidade, fatores esses que só conseguem ser confirmados se os produtos forem testados pelos consumidores. Em suma, os consumidores offline não se sentem confortáveis com a compra de móveis online devido aos motivos apresentados.

Uma entrevistada do perfil consumidora off-line afirmou já tem comprado uma máquina fotográfica profissional no valor de R\$ 8 mil pela internet, mas não compraria um sofá, uma mesa ou uma estante pelo canal online, independentemente do valor. A entrevistada afirmou que até poderia pesquisar esses móveis pela internet, mas para decidir e finalizar a compra, teria que ir até a loja experimentar, sentar, ver os detalhes. Em compensação, itens como vasos, cadeiras e almofadas, a entrevistada afirmou que compraria online desde que cumprisse algumas circunstâncias.

Consumidores desse perfil possuem maior interesse em contratar o serviço de decoradores, pois enquanto as consumidoras online são mais práticas e aproveitam a comodidade da compra pela internet, as consumidoras off-line dedicam mais tempo ao processo de escolha, visitam lojas, buscam sugestões com profissionais e encomendam projetos de decoração.

Esse perfil de consumidoras demonstrou ser maior conhecedora de grifes de móveis do mercado brasileiro (principalmente das marcas localizadas na Alameda Gabriel Monteiro e no Shopping D&D), uma provável consequência do hábito de frequentar lojas de móveis e decoração dos centros de compras pesquisados.

De maneira resumida, no que diz respeito à compra de móveis pela internet, os perfis podem ser descritos da seguinte forma:

- **Consumidora on-line:** compra qualquer item que lhe agrada (todas as entrevistadas consideraram a estética e o design como principal fator na compra de um móvel online) desde que o site de móveis seja considerado confiável por esse tipo de consumidora. Ela está segura que não haverá problemas com entrega ou com eventuais devoluções, pois confia na possibilidade de que pode realizar essa devolução o item comprado caso ela se arrependa da compra (no Brasil o consumidor pode solicitar a devolução de um produto comprado online até 7 dias corridos após a compra). Apesar de estar acostumada com compras online, possui critérios para avaliar a confiabilidade de um site.
- **Consumidora off-line:** restringe suas compras online a aquisição de produtos ou de baixo valor ou padronizados. Prefere ver, experimentar e testar produtos como mesas, camas, *racks* e estantes em lojas. Reconhece a qualidade do atendimento como um diferencial do segmento *premium* e gosta da experiência de compra de objetos de decoração em lojas físicas, contratado eventualmente decoradores para auxiliar no processo. Mesmo quanto a itens que a consumidora se diz disposta a comprar pela internet, a questão da confiabilidade do site também é essencial e os requisitos são os mesmos que os da consumidora online.

#### 4.3.3 Marcas Populares

Além do objetivo de explorar os fatores relacionados às compras de móveis de potenciais consumidoras do segmento em que a Simples atua, a pesquisa com as potenciais clientes também foi utilizada com a finalidade de investigar as marcas mais populares de móveis e decoração. Havia uma intenção de saber mais a respeito do que as consumidoras pensam a respeito dessas marcas, bem como descobrir outras marcas populares entre as consumidoras de classe A e B.

Foi possível constatar que o *Player 1*, já citado na pesquisa com os concorrentes, é um competidor bastante conhecido e reconhecido por essas consumidoras. Ao serem perguntadas sobre a primeira marca que lhes vem à cabeça quando o assunto é móvel de alto-padrão, quase todas responderam que o *Player 1* era essa marca. Os motivos citados foram vários: bom atendimento, status que a marca possui, alto valor dos produtos, diversidade dos produtos, possibilidade de testá-los e combinar opções na própria loja, localização da loja (no caso, uma das entrevistadas afirmou morar perto de uma das lojas do *Player 1*) dentre outros fatores.

Algumas marcas focadas nos públicos de classe média foram citadas pelas entrevistadas quando questionadas sobre as lojas em que haviam comprado móveis recentemente. Ao serem questionadas o motivo da escolha da loja, algumas justificativas foram a comodidade da compra online, o prazo de entrega e o bom preço dos produtos no caso de itens de menor valor, como almofadas e cadeiras.

O fato de mulheres de classe A e B também consumirem produtos orientados para classes mais baixas indica que mesmo esse público também possui uma certa sensibilidade a preços baixos e promoções. A questão das promoções será melhor apresentada no tópico seguinte.

#### **4.3.4 Preços e Promoções**

Como apresentado no Capítulo anterior, um dos tópicos levantados e que seriam investigados com os instrumentos de pesquisa são as práticas de promoções por parte dos concorrentes, bem como a aceitação ou não por parte dos consumidores.

Para explorar essa questão, questionou-se os concorrentes entrevistados se eles praticavam promoções e, se positivo, como eram feitas essas promoções. Nas entrevistas com as potenciais consumidoras, as entrevistadas foram questionadas se promoções influenciavam decisões de compra.

Com base nas informações coletadas, as questões podem ser respondidas da seguinte maneira:

- Promoções são práticas comuns no mercado de móveis no segmento premium?
  - Sim. A maior parte das marcas entrevistadas afirmou fazer uso de promoções como estratégias de fidelização de seus clientes, e afirmaram obter bons resultados com suas campanhas promocionais. Isso aponta para o fato de que mesmo o segmento *premium*, com seus clientes de alto poder aquisitivo, se sente estimulado a consumir mais diante de promoções.

- De que maneiras elas são feitas?
  - Foram citados dois tipos de promoções: saldos e promoções pontuais. Dentre os competidores que afirmaram realizar saldos, informaram que são feitas promoções na loja toda com produtos que podem ter até 70% de desconto com relação ao preço original. Esses saldos são feitos normalmente no mês de julho ou agosto, para troca de coleção, podendo acontecer também no começo do ano. As promoções pontuais são variadas. Há promoção para algum produto específico, descontos em compras de alto valor e cartões fidelidade.
- Como os clientes desse segmento são influenciados por promoções?
  - Todas as entrevistadas afirmaram que promoções podem influenciar suas compras. Ao serem indagadas quais tipos de promoções resultam na compra de um produto a mais, ou na ida a uma loja por conta de uma promoção, as respostas foram variadas, mas se assemelham. No geral, saldos não parecem interessantes. Algumas consumidoras afirmaram que dificilmente iriam até uma loja apenas porque a loja está em promoção, mas que, estando na loja (porque ela já estava em busca de algum móvel independentemente de promoção) é possível que ela adquira algum produto extra para aproveitar a promoção. Dentre as que compram pela internet, promoções como “frete grátis a partir de um certo valor” e descontos para compras casadas, foram citadas como promoções incentivadoras.

#### 4.4 Sugestões de Melhorias

O tópico 4.3 apresentou os resultados e análises dos dados obtidos a partir de diferentes instrumentos de pesquisa. Esses dados foram essenciais para uma compreensão aprofundada das características do segmento *premium* do mercado de móveis e decoração no Brasil, bem como dos consumidores-alvo da Simples.

A partir dos dados levantados, focando principalmente nos três tópicos para os quais as pesquisas foram direcionadas (Canal, Relacionamento com Arquitetos e Clientes e Promoções), é possível identificar oportunidades de alterações nas atividades da Simples, como forma de melhorar o seu desempenho no mercado. Essas mudanças podem se referir tanto à inclusão de

atividades ou práticas que a empresa ainda não exerce (ou não exerce da melhor maneira) quanto a alterações no foco estratégico de alguns aspectos.

A seguir, serão apresentadas sugestões de alterações com base nas análises apresentadas no tópico anterior.

#### **4.4.1 Situação da Indústria**

Como apresentado nos resultados das pesquisas de dados secundários, a indústria de móveis e decoração no Brasil tem apresentado bons resultados nos últimos anos, e ainda é um mercado que possui um enorme potencial de expansão se compararmos com o consumo de móveis *per capita* em outros países. Isso aponta para uma oportunidade de negócios no mercado de móveis que não deve ser desperdiçada. Ou seja, não vale a pena *pivotar* para outro mercado, pois a Simples está situada em um mercado promissor.

#### **4.4.2 Discussão e apresentação de propostas**

No contexto da criação da empresa, foi identificado pelos sócios que no Brasil não havia nenhum grande competidor do segmento de luxo atuando expressivamente no canal online. Esse fator, na visão dos fundadores, representava uma oportunidade de explorar um canal que está em crescimento no Brasil, dentro de um segmento da indústria bastante promissor.

De fato, há uma série de aspectos do mercado externo que apontam para o e-commerce como um canal de vendas em crescimento, com cada vez mais novos consumidores, principalmente nas classes C. Como foi apresentado, porém, esse crescimento não tem acontecido de forma homogênea entre todos os segmentos do mercado. Alguns setores se destacam muito mais do que outros no varejo virtual pela própria natureza dos produtos comercializados, pois existem uma série de fatores motivadores por trás da decisão de um consumidor em comprar online. O segmento de moda, que registrou o maior número de pedidos de compras online em 2013 (Relatório Webshoppers 2013 – E-Bit) possui valor médio de produtos muito menor do que o segmento de móveis e decoração.

Nas entrevistas com potenciais consumidoras, segmentadas conforme as características do público-alvo da Simples, foi possível perceber que a construção de uma marca no segmento premium utilizando a internet como principal canal de vendas não é uma tarefa fácil. A questão da confiança, das indicações e da credibilidade da marca foram citadas como fatores essenciais para a decisão da compra online, mesmo dentre as consumidoras que estão acostumadas com a

compra de móveis pela internet. Esses são aspectos que demandam muito tempo e investimentos para serem conquistados, exigindo também um serviço impecável durante esse processo, de forma a superar as expectativas de um consumidor altamente exigente.

Ademais, dentre os consumidores online, parte deles não se sente confortável em comprar móveis através desse canal, sob a justificativa de que mesas, camas, sofás e afins, precisam ser experimentados e vistos de perto antes de serem comprados.

Além das questões relacionadas às dificuldades de se conquistar compradores online no mercado de luxo, as barreiras para novos entrantes no mercado de e-commerce são baixas, dados que os investimentos necessários para se abrir uma loja online são relativamente baixos.

No contexto em que o projeto da empresa foi desenvolvido, de fato não havia nenhum competidor do segmento de móveis *premium* atuando no mercado online. Como apresentado na entrevista com os concorrentes, os competidores mais tradicionais do segmento (três marcas dentre as entrevistadas já possuem e-commerce de suas marcas, e uma está em desenvolvimento) estão atuando no mercado online. Essas marcas, ao expandir para o canal online, possuem a enorme vantagem de já terem seu espaço no mercado com marcas muito bem consolidadas. Com a facilidade de se abrir um e-commerce, outras marcas do segmento podem facilmente seguir essa tendência e adentrar no canal online, ameaçando com bastante força o espaço que a Simples havia encontrado em seu posicionamento inicial.

De maneira resumida, o foco no canal online possui dois grandes graves problemas:

- **Marca e confiança:** Consumidores precisam de muita confiança para adquirir produtos online, principalmente quando se trata de produtos de alto valor. A construção de uma marca é essencial para despertar esse sentimento, bem como o status que marcas de luxo possuem. Porém a ausência de uma marca bem consolidada não passa confiança, tão pouco status;
- **Ameaça dos concorrentes:** concorrentes fortes do segmento premium parecem estar ganhando espaço no online, com a vantagem de já possuírem marcas consolidadas.

Como forma de se prevenir e explorar melhor as oportunidades relacionadas aos problemas acima e a outras questões expostas no tópico anterior desse Capítulo, foram levantadas propostas que podem ser fundamentais para reverter as baixas vendas da Simples. As propostas são as seguintes:

- **1. Desenvolvimento de Artigos de menor valor:** um dos problemas levantados está relacionado ao fato de as pessoas não estarem dispostas a comprar móveis (sofás e mesas) online, seja pela falta de confiança ou falta de status da marca, seja por não se sentirem confortáveis em comprar produtos que precisam ser testados previamente.

Portanto a Simples deveria investir no desenvolvimento de mais produtos da categoria “Acessórios”, que são vasos, almofadas, cabideiros, tapetes descansos de painéis ou qualquer outro objeto de decoração com dimensões e pesos reduzidos, cujos preços variam entre R\$ 50 e R\$ 700. São produtos que podem possuir *mark-ups* de até 6x (como é o caso de um dos cabideiros), porém com valores muito inferiores aos de sofás e mesas ao mesmo tempo que mantém o posicionamento *premium* da marca.

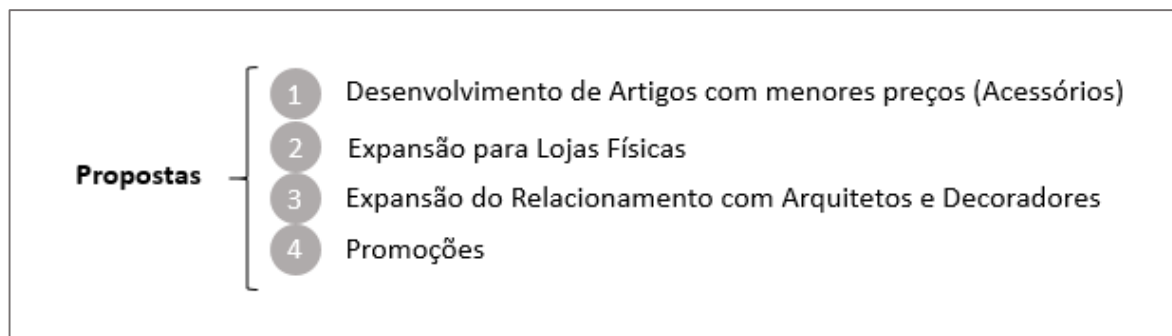
Dentre as compras de produtos feitas exclusivamente através do site da Simples até setembro de 2014, o maior valor comprado foi de R\$ 710; todos os produtos vendidos no site foram da categoria Acessórios. Os únicos produtos da categoria móveis (sofás, estantes, mesas) vendidos, foram comercializados mediante visita ao *showroom* e representam 18% das vendas feitas (em número de pedidos) de julho a setembro de 2014. Isso não significa que se deve desenvolver apenas acessórios, afinal as maiores margens absolutas são provenientes dos móveis. A questão é que os acessórios são ótimos produtos para se conquistar um maior número de clientes, apesar de não gerarem as maiores receitas. Os acessórios funcionam como uma espécie de amostra da marca. Dessa maneira, ao adquirir um acessório, ficar satisfeito e adquirir confiança na marca, o cliente pode comprar produtos de maior valor posteriormente. Ou seja, se trata principalmente de uma estratégia de construção da marca de médio prazo.

- **Expansão para outros canais:** por mais que se explore o canal online da melhor maneira possível, sempre haverá um limitante decorrente da ausência de uma marca consolidada, conhecida no mercado *premium*. Como apresentado no tópico anterior, as principais marcas de móveis de luxo estão presentes no mercado há muitos anos, o que demonstra que a construção de uma marca nesse segmento demanda tempo. Além disso o canal online está sendo aos poucos explorado por essas marcas, acirrando ainda mais a disputa. Portanto, se faz essencial concentrar esforços também em outros canais como estratégia de se apresentar ao mercado.

- **2. Expansão para Lojas Físicas:** possuem visibilidade da região em que estão localizados, principalmente quando em locais como Shoppings Centers ou centros específicos de um determinado segmento. O varejo tradicional (lojas físicas) ainda é o principal canal de venda de bens de consumo. Sem dúvidas, os investimentos envolvidos são altos, porém o retorno pode ser bastante satisfatório. Ainda que a abertura de lojas seja uma questão já considerada pela Simples, os estudos realizados trouxeram fortes razões para que essa estratégia seja priorizada e colocada em prática o quanto antes.
- **3. Expansão do relacionamento com Arquitetos e decoradores:** não são propriamente canais, mas são um meio ainda pouco explorado e interessante para se alcançar o público-alvo da Simples. Como foi apresentado, boa parte dos clientes em lojas do segmento de móveis de luxo são arquitetos ou decoradores. Esses profissionais, a partir de uma boa estratégia de relacionamento, podem atrair um fluxo grande de clientes para a Simples, principalmente para móveis com maiores margens, como sofás e mesas. A questão é que, para se apresentar de maneira atraente para arquitetos e decoradores, deve haver um investimento significativo no espaço físico de apresentação da Simples (seja o *showroom*, seja uma loja), o que relaciona os dois aspectos apontados para uma expansão para novos canais.
- **4. Promoções:** apesar de não ser intuitivo que consumidores com alto poder aquisitivo sejam sensíveis a promoções, tanto as entrevistas com os consumidores quanto as pesquisas com os concorrentes indicaram que, além de promoções serem práticas habituais mesmo no segmento *premium*, clientes desse segmento também se sentem estimulados a comprar mais quando se depararam com promoções.



**Figura 12 - Resumo das Propostas Apresentadas**



Fonte: Elaborado pela Autora

#### **4.4.3 Detalhamento das propostas**

Neste tópico serão apresentados os detalhes referentes a cada uma das propostas. O objetivo dos detalhamentos da proposta é permitir uma tomada de decisão a respeito de aceitá-las ou não. Dessa maneira, o nível de detalhamento e de precisão das informações se limita a essa função, de forma que foram feitos usos de estimativas e conhecimentos próprios quando necessário.

Para avaliar cada uma das propostas foram analisadas a *Atividades Previstas* para a conclusão da proposta; as factibilidades do ponto de vista de *Pessoas*, que se refere às competências e recursos humanos necessários para o desenvolvimento ou aplicação da mudança; *Orçamento*, que diz respeito aos custos aproximados de implementação da proposta, *Impacto Previsto*, que se refere ao detalhamento dos impactos previstos com a implementação da mudança; e o *Tempo de Retorno*, que se refere ao prazo estimado para que essas implementações gerem impactos positivos nas vendas da Simples.

É importante frisar que foram evitadas estimativas quantitativas de retornos, devido ao alto grau de incerteza que essas informações possuem. Vale lembrar que a Simples está no mercado há poucos meses, não possuindo dados históricos de vendas significativos para que se possa embasar estimativas.

##### **1. Desenvolvimento de Artigos com menores preços**

- a. Atividades Previstas:* Atualmente há apenas quatro tipos de acessórios no site: são quatro linhas de almofadas com quatro opções de cores cada linha (dezesseis almofadas), uma linha de vasos com onze opções de formas e tamanhos, uma

linha de utensílios com um conjunto de tábuas e um conjunto de descansos de painéis, uma linha de cabideiros com dois modelos. Portanto:

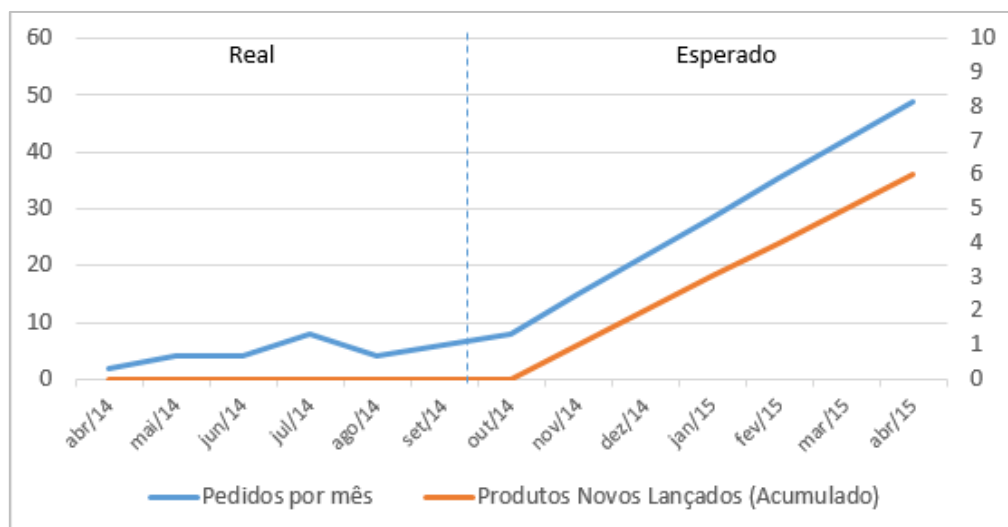
- i.* O *mix* de acessórios deverá incluir ao menos 6 tipos de produtos, com quantidades de variações que podem ser diferentes de produto para produto, a serem desenvolvidos e expostos no *site* da Simples em um prazo de seis meses, preferencialmente lançando um produto por mês;
  - ii.* A meta de 6 produtos novos no site em 6 meses foi feita com base no histórico do prazo de produtos anteriormente desenvolvidos. Móveis (como *racks* e sofás) levam cerca de 2 a 3 meses para serem completamente desenvolvidos, desde a solicitação de um projeto para o designer até a validação do protótipo (vide Figura 2). Acessórios, em compensação, conseguem ser desenvolvidos em um prazo de 1 a 1,5 meses, segundo o histórico de desenvolvimento da Simples. Admitindo que 2 produtos conseguem ser desenvolvidos pela equipe ao mesmo tempo, e considerando que há outras atividades além do desenvolvimento para que seja possível disponibilizar um produto no site (como sessão de fotografia do produto e *upload*), é possível disponibilizar 6 produtos em um prazo de seis meses (Apêndice A).
  - iii.* Deverá ser feita uma seleção de tipos de produtos interessantes de serem comercializados, se inspirando através de pesquisas, analisando o mix de outros e-commerces de móveis e acessórios e buscando inovar;
  - iv.* Os valores devem ser variados, porém o preço do produto deve ser inferior a R\$ 400. Esse valor toma como base o produto mais caro que já foi comercializado diretamente pelo site desde sua inauguração até setembro de 2014 (um cabideiro no valor de R\$ 390).
- b. Pessoas:* a Simples já possui uma equipe de desenvolvimento e controle de qualidade dos produtos. O ritmo de desenvolvimento proposto (6 produtos em 6 meses) está de acordo com o ritmo de trabalho da equipe e foi validado com os mesmos. O processo de desenvolvimento de novos produtos já está bem definido por essa equipe, portanto o desenvolvimento em si não demandaria mais trabalho, não exigindo a contratação de novos funcionários. Seria uma questão de priorizar os acessórios dentro do portfólio de desenvolvimento.
- c. Orçamento:* o foco no desenvolvimento de Acessórios, em detrimento do desenvolvimento de móveis complexos, não traria custos extras para a empresa.

Os custos de desenvolvimento já estão previstos no orçamento alocado para a área. Os principais custos de desenvolvimento são os protótipos, que são mais caros para móveis como sofás, portanto optar pelo desenvolvimento de Acessórios é muito menos custoso, além de ser mais rápido.

**d. *Impacto Previsto:***

- i.* Com um maior número de produtos, espera-se atrair um maior número de compradores. Dado que desde o lançamento do site foram feitas em média 4,8 compras por semana, com a oferta de 4 tipos de acessórios. Espera-se que, com o aumento gradual da oferta, de forma a chegar a 10 opções, o número de compras por semana seja proporcionalmente maior (duas vezes e meia).
- ii.* Não há histórico suficiente na Simples para que essa informação possa ser embasada rigorosamente. Se trata apenas de uma expectativa de aumento proporcional, baseada em afirmações apresentadas durante as entrevistas com potenciais clientes. Alguns entrevistados revelaram que e-commerces com uma grande oferta de itens, além de transparecer a impressão de que a empresa é grande e confiável, são mais fáceis de encontrar produtos que lhes agradam e, portanto, despertam as características necessárias para realizar uma compra (confiança e interesse nos produtos), vide 4.3 Pesquisa com os Consumidores). Na prática, espera-se que com uma maior oferta de produtos a credibilidade da marca aumente, o número de visitantes mais do que dobre (de uma média de 230 para 500 visitas diárias), e a quantidade de pedidos aumente, chegando a uma média de 12 compras de produtos da categoria acessórios por semana após o acréscimo de 6 novos produtos, como apresentado no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Aumento do número de pedidos esperado e lançando de novos produtos



Fonte: Elaborado pela Autora

- e. **Tempo de Retorno:** o impacto positivo se dará conforme o lançamento dos produtos, de acordo com o que foi apresentado nos tópicos a. e d.

## 2. Expansão para lojas físicas

### a. Atividades Previstas:

- i. Expansão para ao menos uma loja física dentro do período de um ano, em regiões que podem atrair o público-alvo da marca (Alameda Gabriel Monteiro, Shopping D&D, Vila Madalena, Pinheiros, Perdizes são exemplos de bairros e regiões potenciais).
  - ii. A loja deve possuir, no mínimo, 50 m<sup>2</sup> para que se possa apresentar cerca de 90% dos produtos que a Simples possui em seu portfólio atualmente. O layout sugerido, que serviu como base para a estimativa, está no Apêndice B
- b. **Pessoas:** será necessário contratar ao menos dois vendedores para o atendimento da loja, todos os dias, incluindo aos sábados.
- c. **Orçamento:** a Loja possui uma série de investimentos necessários à sua implementação, além de custos fixos mensais. Inicialmente haveria a necessidade de se investir aproximadamente R\$ 125 mil, e mensalmente os custos seriam de aproximadamente R\$ 20 mil:

- i. *Gastos com a reforma do espaço*: estima-se gastos de R\$ 120 mil para a estruturação estética da loja, como faixa e eventuais reformas internas.
  - ii. *Móveis*: a Simples não possui em seu atual *showroom* todos os produtos que deverão constar na loja. Para fabricar os produtos que faltam, estima-se que serão gastos R\$ 5 mil
  - iii. *Salários*: Média de 8 mil reais em salários dos vendedores (incluindo encargos trabalhistas e considerando apenas o salário fixo);
  - iv. *Aluguel*: a partir de pesquisa pela internet constatou-se que o valor aproximado do aluguel seria de R\$ 5 mil por mês. Utilizou-se como base a região da Vila Madalena e o site VivaReal, especializado em imóveis.
  - v. *Outros gastos*: somando-se outros gastos como conta de luz e água, papelaria e outros serviços, estima-se R\$ 2 mil
- d. ***Impacto Previsto***: para a estimativa dos impactos previstos em termos de receita, seria necessário um estudo aprofundado, com base em históricos de concorrentes ou de lojas próximas à localização escolhida para a loja. Portanto, os impactos aqui elencados se limitarão a afirmações de cunho qualitativo:
  - i. *Aumento da visibilidade da marca*: o fluxo de pessoas na cidade de São Paulo chega a mais de 1 milhão de transeuntes em algumas regiões, segundo a Folha de São Paulo. Mais pessoas veriam a marca, saberiam da existência e do que se trata.
  - ii. *Possibilidade de Divulgação mútua*: ao mesmo tempo que o site permite divulgar a loja, a loja pode gerar um número maior de visitas de pessoas que passaram em frete à loja e foram buscar mais informações na internet.
  - iii. *Aumento da Confiança do consumidor*: como colocam Salinas *et al* (2014), a marca off-line pode ser uma referência positiva e consequentemente aumentar a confiança do consumidor no vendedor online tendo efeito direto na intenção de compra online.
  - iv. *Lugar disponível para a visita*: como apresentado no tópico 4.3 alguns consumidores ainda preferem experimentar os móveis antes de comprá-los. O atual *showroom* da Simples é disponível para o cliente apenas mediante agendamento, além de ser um lugar pequeno e bastante improvisado. A loja permite que o cliente visite o espaço, ou apenas

passar em frente da vitrine para certificar-se de que os produtos lhe agradam.

- v. *Aumento das vendas*: com os fatores apresentados, certamente haveria um aumento nas vendas, que pode ser estimado mais precisamente com informações envolvendo o fluxo de pessoas da região escolhida, o perfil do público na localização e o faturamento de concorrentes.

- e. ***Tempo Previsto***: para uma análise precisa a respeito do tempo esperado de retorno, informações a respeito da receita estimada deveriam ser levadas em conta, algo que depende de variáveis como localização e investimento disponível da Simples. De qualquer maneira, é importante levar em conta que o prazo para a inauguração de uma loja é de cerca de 4 meses, levando em conta o processo desde a burocracia do aluguel até todo o preparo do ambiente.

**3. Expansão do Relacionamento com Arquitetos:** Como apresentado anteriormente, uma das questões exploradas durante a etapa de pesquisa foram as práticas comuns do mercado quanto ao relacionamento com os clientes, sejam eles consumidores diretos, sejam arquitetos ou decoradores. Foram realizados, portanto, levantamentos sobre possíveis práticas que podem ser feitas como forma de se melhorar esse relacionamento.

**a. Atividades Previstas**

- i. Como o objetivo é aumentar a fluxo de vendas através desses profissionais, a principal atividade será a de entrar em contato com arquitetos e escritórios de arquitetura e decoração e realizar um trabalho de apresentação da marca através de reuniões e envio de materiais com descrição e imagem dos produtos;
- ii. Desenvolvimento de um catálogo como ferramenta de divulgação, que será deixado nos escritórios visitados para que os decoradores se lembrem da Simples;
- iii. Definição de um RT (Reserva Técnica) atraente, acima da média do mercado (o máximo valor pesquisado foi de 12%), no valor de 15% dos móveis comercializados. O RT também será apresentado nas reuniões com arquitetos. Como o valor é alto, o que provoca margens reduzidas para a Simples a princípio, o RT pode ser reduzido conforme a marca adquire maior presença e poder de barganha no mercado;

- iv. Produtos exclusivos para esse público, ou apresentados em primeira mão para os decoradores;
- v. Brindes para os arquitetos;
- vi. Newsletter específica para esse público-alvo, com a frequência de uma vez a cada 15 dias, cumprindo a função de lembrar o arquiteto da existência da marca e de notifica-los do lançamento de produtos.

**b. Pessoas:**

- i. Para que haja um volume significativo de contatos com os arquitetos, será necessário expandir a equipe de vendas. Atualmente há na Simples apenas um funcionário responsável por esse contato. Conversando com esse funcionário, para que fosse possível marcar uma média de 10 reuniões com arquitetos por mês, seria necessário ao menos outro vendedor com a função de participar de reuniões, e uma pessoa responsável por fazer o contato inicial com os escritórios de arquitetura através do telefone, com uma média de 50 ligações ou e-mails enviados por semana.
- ii. Para a newsletter, é possível incluir a atividade de criação e elaboração do conteúdo dentre as tarefas do *Designer* Gráfico e do responsável pelo Marketing, sem custos adicionais

**c. Orçamento:** os custos adicionais seriam basicamente os salários dos novos funcionários e os deslocamentos até os escritórios. O investimento médio adicional seria de R\$ 5 mil, considerando apenas o salário fixo do vendedor somado ao do estagiário (foi utilizado como base a bolsa-auxílio padrão da empresa e o salário do funcionário da área de vendas). Ao passo que as vendas através de arquitetos forem aumentando, é possível expandir a equipe.

**d. Impacto Previsto:**

- i. Além de contribuir para a divulgação da marca, as vendas através de arquitetos normalmente são em grandes volumes. Projetos de decoração para ambientes comerciais, como restaurantes e hotéis podem chegar a vender 100 unidades de um mesmo produto, como cadeiras, por exemplo.
- ii. Em projetos residenciais, vários produtos são adquiridos de uma única vez. Estima-se R\$ 15 mil como um valor médio vendido em móveis por projeto. Essa estimativa foi feita com base na experiência do atual

funcionário de vendas, que possui 4 anos de contato com esses profissionais.

- iii.* Não é possível estimar quanto desse mercado a Simples é capaz de conquistar, pois não há, até o presente momento, nenhum histórico de venda para esse tipo de profissional. Porém, do período de abril a setembro de 2014, 16 profissionais da área de decoração se inscreveram no *site* da Simples interessados em receber mais informações a respeito de parceria. Supondo que esses profissionais sejam de escritórios pequenos, com demandas de 2 projetos de decoração por mês (típico de escritórios de pequeno porte, segundo o profissional de vendas da Simples), são no mínimo, cerca de 32 projetos por mês que a Simples possui potencial para se inserir.
- iv.* O importante aqui é deixar claro o quanto o foco no relacionamento com profissionais pode expandir o mercado da Simples. Segundo a Associação Brasileira de Designers de Interiores, existem cerca de 4000 escritórios de decoração no Brasil.
- e. Tempo previsto:* é possível que a construção de relacionamento com os arquitetos demande um tempo para surtir efeito após as apresentações, mas o retorno esperado está no médio e curto prazo.

#### **4. Promoções e Descontos**

##### ***a. Atividades Previstas***

- i.* Realização de promoções temporárias em toda a loja virtual, a ser divulgada nos meios que a Simples possui, como redes sociais. Os descontos podem variar de 10% a 30% sobre os preços originais, a serem definidos conforme o mark-up dos produtos.
- ii.* A frequência das promoções não pode ser alta, pois, como coloca Kotler e Armstrong (2007), descontos podem ser viciantes para o consumidor, que acaba por aguardar períodos de promoções para realizar compras. Portanto, a frequência recomendada de promoções como a citada no item “i” deve ser, no mínimo, de três em três meses.
- iii.* Pode-se oferecer um desconto no próprio *showroom* (ou loja) para os clientes que forem até o local e decidirem comprar diretamente lá. Esse desconto pode ser anunciado na loja virtual da Simples, como forma de atrair para o *showroom*.



- iv. Promoções de desconto para clientes na próxima compra. Será enviado um cupom de desconto juntamente ao produto adquirido
  - v. Divulgação do “Frete Grátis”. Atualmente o frete é gratuito, porém essa informação só é apresentada ao cliente no momento em que esse vai finalizar a compra, de forma que o frete gratuito não é aproveitado como um chamariz.
  - vi. Algumas promoções pontuais podem ser por conveniência, como no caso de a Simples comprar um lote de produtos baseados em uma demanda, mas que acabou por vender poucas peças. A ideia é que, com as pesquisas, foi confirmado que as promoções são práticas possíveis de serem realizadas sem comprometer o posicionamento *premium* da marca.
- b. Pessoas:** não há demanda para funcionários extras ou competências adicionais a serem desenvolvidas para a implementação de promoções e descontos. É possível mobilizar membros da equipe de áreas como Marketing, TI e os Sócios, para discutir um planejamento detalhado das promoções;
- c. Orçamento:** não haveria custos adicionais ao implementar a proposta das promoções, mas haveria margens mais reduzidas, que seriam compensadas pelo aumento nas vendas.
- d. Impactos Previstos**
- i. Aumento das vendas. É importante ressaltar que o principal objetivo de todas as propostas apresentadas é aumentar a penetração da Simples no mercado, portanto uma redução temporária da margem de lucro dos produtos em troca de um maior volume de vendas cumpre bem o papel de apresentar a marca para um número maior de consumidores;
  - ii. Maior número de clientes conhecendo e indicando a marca
  - iii. Aumento da base de contatos da Simples, o que permite criação de campanhas direcionadas e ações como e-mail marketing.
  - iv. Com uma campanha atuando em todas as redes sociais que a Simples está presente, bem como divulgando adequadamente no próprio site, espera-se atingir cerca de 6000 pessoas a cada ação de descontos (3600 seguidores no facebook, mais 1200 no Instagram, mais cerca de 1200 visitantes no site provenientes de ferramentas de busca e de outros canais de divulgação em um período de uma semana).

- v. O importante não é se ater a valores, mas experimentar os impactos positivos que promoções podem proporcionar, e definir estratégias a partir de então.
- e. **Tempo Previsto:** espera-se que o retorno apareça logo no momento de implementação das ações promocionais, portanto os efeitos são predominantemente de curto prazo

## 4.5 Propostas Escolhidas

Como apresentado no Capítulo 3, as propostas foram submetidas à avaliação dos sócios, uma vez que questões como restrições orçamentárias e prioridades com relação aos investidores são de conhecimento exclusivo deles.

Dentre as propostas apresentadas foram escolhidas:

- 1. Desenvolvimento de Acessórios;
- 3. Expansão do Relacionamento com Arquitetos e Clientes
- 4. Promoções

Vale ressaltar que no momento da elaboração das propostas foram levadas em conta as restrições operacionais e, em certo nível, financeiras. Dessa forma, as 4 propostas apresentadas já possuíam um nível de possibilidade de ser colocada em prática dadas as restrições.

A única proposta rejeitada foi a abertura de lojas, pois os sócios alegam não possuírem fundos suficientes para o investimento necessário, principalmente por conta dos custos fixos elevados na abertura das lojas. Além disso, a empresa está, no momento, interessada em retornos a curto prazo. A proposta, porém, se encaixa nas perspectivas da empresa para o longo prazo, e certamente será executada no momento adequado.

### 4.5.1 Plano de Atividades

Para o plano de ação foram detalhadas as atividades, os responsáveis pela execução e o tempo previsto para cada atividade ser executada. As atividades de cada uma das propostas estão detalhadas no Apêndice A.

1. **Desenvolvimento de Acessórios:** assumindo um ritmo de desenvolvimento de dois produtos ao mesmo tempo, é possível, ao final de seis meses, desenvolver seis produtos, considerando inclusive o tempo necessário para o estudo, escolha dos tipos de produtos

a serem desenvolvidos e os designers que assinarão as peças (em caso de ser feita uma parceria com designers). A carga de trabalho de dois produtos sendo desenvolvidos ao mesmo tempo foi validada com a equipe de desenvolvimento, de forma que, para reduzir o tempo necessário de concepção e disponibilização dos produtos à venda, pode ser interessante aumentar a equipe de desenvolvimento.

2. **Relacionamento com Arquitetos:** para essa proposta serão executadas três grupos de atividades ao mesmo tempo. A primeira é a estratégia de contato com os Arquitetos para a apresentação da Simples, exclusiva à equipe de vendas. No planejamento de tarefas só foram incluídos os prazos de contratação novos funcionários, o levantamento dos escritórios e as ligações iniciais; as duas últimas tarefas acontecerão repetidas vezes. Outras atividades, como reuniões nos escritórios e fechamento de orçamentos não possuem prazo para acontecer, mas também são atividades de responsabilidade dos vendedores. De resumida:

- a. *Vendedor:* responsável por visitar escritórios; marcar as próprias reuniões com os escritórios que manifestaram interesse em conhecer a marca; elaborar e apresentar orçamentos para os arquitetos; receber profissionais no *showroom* para apresentar os móveis.
- b. *Estagiário:* contato inicial com os escritórios por e-mail e telefone, apresentando a marca; busca por profissionais potencialmente interessados em conhecer a Simples, aumentando a base de contatos;

Os outros dois projetos, que serão desempenhadas pela equipe de Marketing, são a elaboração do catálogo dos produtos e das Newsletters. Para o primeiro, as tarefas só acontecerão no momento de execução do projeto. Para o segundo, as Newsletters serão enviadas para a lista de contatos de duas em duas semanas, de forma que o conteúdo a ser exposto será decidido e elaborado pelos dois funcionários da área de Marketing, e caberá ao estagiário de *design* gráfico a arte e diagramação das Newsletters.

Espera-se que todas as atividades iniciais sejam concluídas em um prazo de aproximadamente 4 meses.

3. **Promoções:** como apresentado anteriormente, algumas estratégias promocionais podem ser definidas de acordo com situações específicas, que não podem ser inseridas em um planejamento prévio de atividades. Portanto, para o plano de tarefas das promoções apenas foram consideradas a tarefa de definir um plano de promoções ao longo de ano, envolvendo possíveis “saldões”; um plano de alterações no site, com

anúncios como “frete grátis” entre outros; a elaboração do cupom de desconto para clientes que já fizeram uma compra previamente. Os responsáveis pelas decisões acerca de promoções serão os Sócios.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido, apesar do objetivo específico de trazer soluções para a questão das vendas, teve um papel importante de fornecer um maior conhecimento a respeito do mercado e da dinâmica do consumo online, de forma que todo o desenvolvimento e reflexões a respeito do mercado possuem tanto ou mais valor do que as propostas apresentadas ao final.

De maneira resumida, a construção de empresas de sucesso focadas no segmento *premium* é uma tarefa que demanda tempo e persistência. O próprio mercado de móveis e decoração é, nesse segmento de luxo, composto por marcas que levaram muitos anos para se consolidar. O caso da Simples certamente não será diferente. A construção de uma marca sólida, que desperte desejo de consumo, credibilidade e *status* entre as classes altas será um trabalho de longo prazo, mas que necessita ser feito desde já, uma vez que a empresa possui como missão se tornar a maior marca de móveis e decoração do segmento *premium* no Brasil.

Além dos desafios da constituição da marca, há a questão do canal. Certamente haverá, em um futuro próximo, uma marca de sucesso no segmento *premium* de móveis e decoração que atue exclusivamente no canal online, como já existe nos segmentos focados em classes baixas e médias, e como já acontece em alguns países cujo consumo através da internet é muito maior do que no Brasil. Por enquanto, porém, como foi apresentado ao longo do trabalho, a internet certamente não será um canal suficiente para a construção de uma marca de sucesso no segmento de luxo, principalmente devido à ainda incipiente cultura de consumo online.

Ainda que não seja lucrativo por ora, o espaço de mercado que a Simples escolheu para se posicionar existe e pode ser bastante lucrativo futuramente. Diante dessas circunstâncias, a Simples pode estar pré-posicionada nessa oportunidade de mercado, aguardando a concretização de duas transformações. Uma delas é a consolidação do consumo online, de forma que esse terá alcançado patamares semelhantes ao do varejo tradicional, e, assim, criado uma cultura de consumo de mobiliário através da internet atingindo todos os posicionamentos de preços e os tipos de produtos. Outra transformação é a da consolidação da marca da Simples, de forma que essa seja não apenas conhecida em seu segmento, mais referência em qualidade em design para todo o mercado de móveis e decoração.

Como foi apresentado no trabalho, marcas do segmento de móveis *premium* estão participando aos poucos do canal online. Quando o mercado online estiver no momento adequado para a operação lucrativa de uma marca de e-commerce de móveis *premium*, a Simples terá enormes

vantagens para liderar e lucrar com o canal online, uma vez que possuirá as competências e a experiência necessárias para atuar como e-commerce, ao mesmo tempo que será detentora de uma marca melhor penetrada no mercado.

As análises apresentadas no presente trabalho apontam para uma série de características e expectativas do mercado em que a Simples se insere, muito relevantes para uma compreensão desse mercado em nível macro e, principalmente, em quanto aos concorrentes mais próximos. Essas informações geraram conclusões que apontam para oportunidades de estratégias de curto, médio e longo prazo. Portanto as informações coletadas e as metodologias utilizadas serão úteis ao longo de toda a vida da empresa para a construção da sua inteligência de mercado e para a definição de estratégias.

Apesar das análises coletadas serem úteis para estratégias pensadas de curto a longo prazo, o objetivo central do presente trabalho foi a definição de estratégias de impactassem sobre as vendas da empresa no curto prazo, questão essa crítica para a sobrevivência da empresa em um horizonte muito breve. Dessa maneira, houve um enfoque específico em propostas que, levando em conta as limitações financeiras e de competências, pudessem proporcionar um maior volume de vendas a curto prazo, favorecendo ao mesmo tempo a construção de longo prazo da empresa e da marca, sem comprometer o posicionamento *premium* definido durante a concepção da Simples.

Portanto, para se manter no mercado de forma lucrativa e continuar a construção de sua marca até que a cultura de consumo online alcance o patamar necessário, a Simples deve buscar otimizar continuamente as suas atividades dentro das restrições que o mercado e a empresa apresentam hoje em dia. A abertura de lojas físicas, por exemplo, é uma estratégia que deve ser incorporada no momento adequado, da mesma maneira que outras oportunidades que aparecerão. Ou seja, assim como foram identificadas oportunidades de atividades estratégicas para a construção da marca e para o aumento nas vendas no atual contexto, essa atividade de identificação de oportunidades deverá ser refeita de tempos em tempos para que a Simples continue a encontrar e explorar oportunidades para crescer, ao mesmo tempo que a empresa se prepara para construir uma marca de sucesso online no futuro.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABD – Associação Brasileira de Designers de Interiores. Disponível em: <http://www.abd.org.br/abd/Default.aspx> Acesso em 25 out. 2014.

ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. **Critério de Classificação Econômica Brasil (CCEB)**, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

GRAGNANI, C e PROENÇA, C. Grifes de decoração apostam no Brasil. *Revista Exame*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/grifes-de-decoracao-apostam-no-brasil>. Acesso em: 25 out. 2014

GREVE, H. R. “Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do”, *Strategic Management Journal*, 19: p. 967-988, 1999.

HITT, M., IRELAND, R. E HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOOLEY, G., SAUNDERS, J. AND PIERCY, N. **Marketing Strategy and Competitive Positioning**. 2nd ed. Wiltshire: Prentice Hall Europe, 1998

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industriais. **Brasil Móveis 2013 – Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil**, 2013

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

LUDERS, G. A Mobly foi do zero aos cem em dois anos. **Revista Exame**. [online] Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/do-zero-aos-cem-em-dois-anos> Acesso em: 25 out. 2014.

MAGALHÃES, A. S. **E-commerce e e-banking no Brasil: uma perspectiva do usuário**. São Paulo, 2007

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2006

MARIECLAIREMAISON.COM, (2014). Roche Bobois - meubles roche bobois design - Marie Claire Maison. [online] Disponível em:



[http://www.marieclairemaison.com/objets/marque=126#?mar que =126&frai](http://www.marieclairemaison.com/objets/marque=126#?mar+que=126&frai) Acesso em: 25 out. 2014.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995. v. 2

MCNAMARA G., LUCE, R. A., E TOMPSON, G. H. **Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance**, Strategic Management Journal, 23: p. 153-170, 2002

MODALOGIA, (2012). *Pesquisa Revela Marcas de Moda Top of Mind no Brasil*. [online] Disponível em: <http://www.modalogia.com/2012/06/19/pesquisa-revela-marcas-de-moda-top-of-mind-no-brasil-2/> Acesso em: 25 out. 2014.

MOTTA, F e PELLEGRINO, C. **Novo perfil da avenida Paulista atrai varejistas**. Folha de São Paulo. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/negocios/cn0603201101.htm> Acesso em: 25 out. 2014

MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. **Relatório Setorial 2014**. Porto Alegre, 2014.

NIELSEN. Número de usuários ativos passa de 60 milhões pela primeira vez. [online] Nielsen.com. Disponível em: <http://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2014/numero-de-usuarios-ativos-passa-de-60-milhoes-pela-primeira-vez.html>. Acesso em: 25 out. 2014

REVISTACASAEJARDIM.GLOBO.COM. Casa e Jardim - NOTÍCIAS - Guia da Gabriel Monteiro da Silva. [online] .Disponível em: <http://revistacasaejardim.globo.com/Revista/Common/0,,EMI282462-18069,00-GUIA+DA+GABRIEL+MONTEIRO+DA+SILVA.html>. Acesso em: 25 out. 2014

RIES, ERIC. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. [S.l.]: Crown Publishing, 2011. p. 103

SALINAS, V., FERREIRA, J., GIOVANNINI, C. e SILVA, J. **Intenção de Compra de Luxo Online**. Encontro de Marketing da ANPAD, 2014.

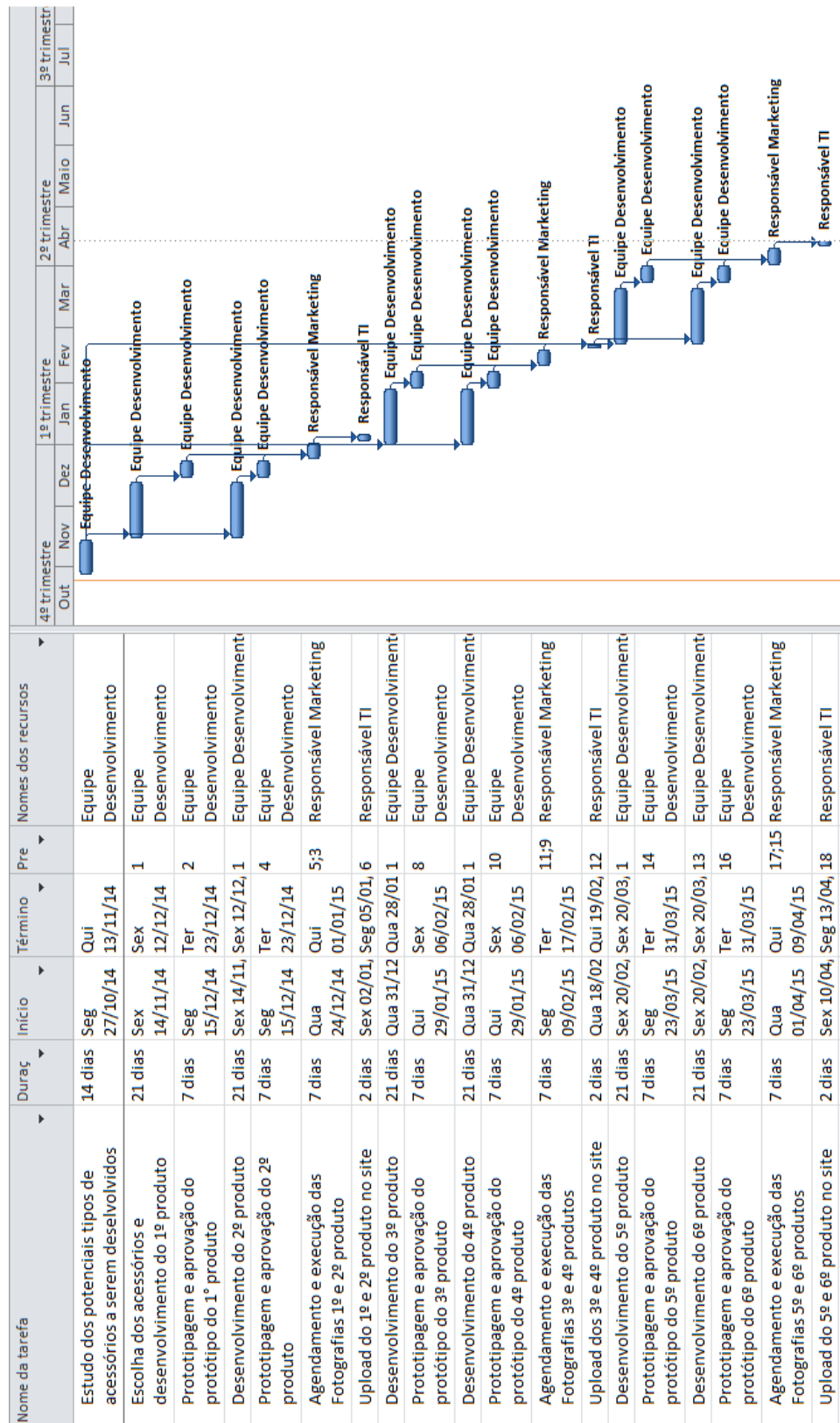
Shopping de Decoração e Design - Shopping D&D. [online] Shoppingded.com.br. .Disponível em: <http://www.shoppingded.com.br/> Acesso em: 25 out. 2014

VIVA REAL. Loja, Vila Madalena, São Paulo - R\$ 4800, 56 m<sup>2</sup> - ID: 45221256 - Viva Real. Disponível em: <http://www.vivareal.com.br/imovel/loja-vila-madalena-zona-oeste-sao-paulo-56m2-aluguel-RS4800-id-45221265/> Acesso em: 25 out. 2014

WEBSTER, F. E. **The future role of marketing in the organization**, em LEHMANN, D. R. e JOCZ, K.E, Reflections on the Future of Marketing, Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1997.

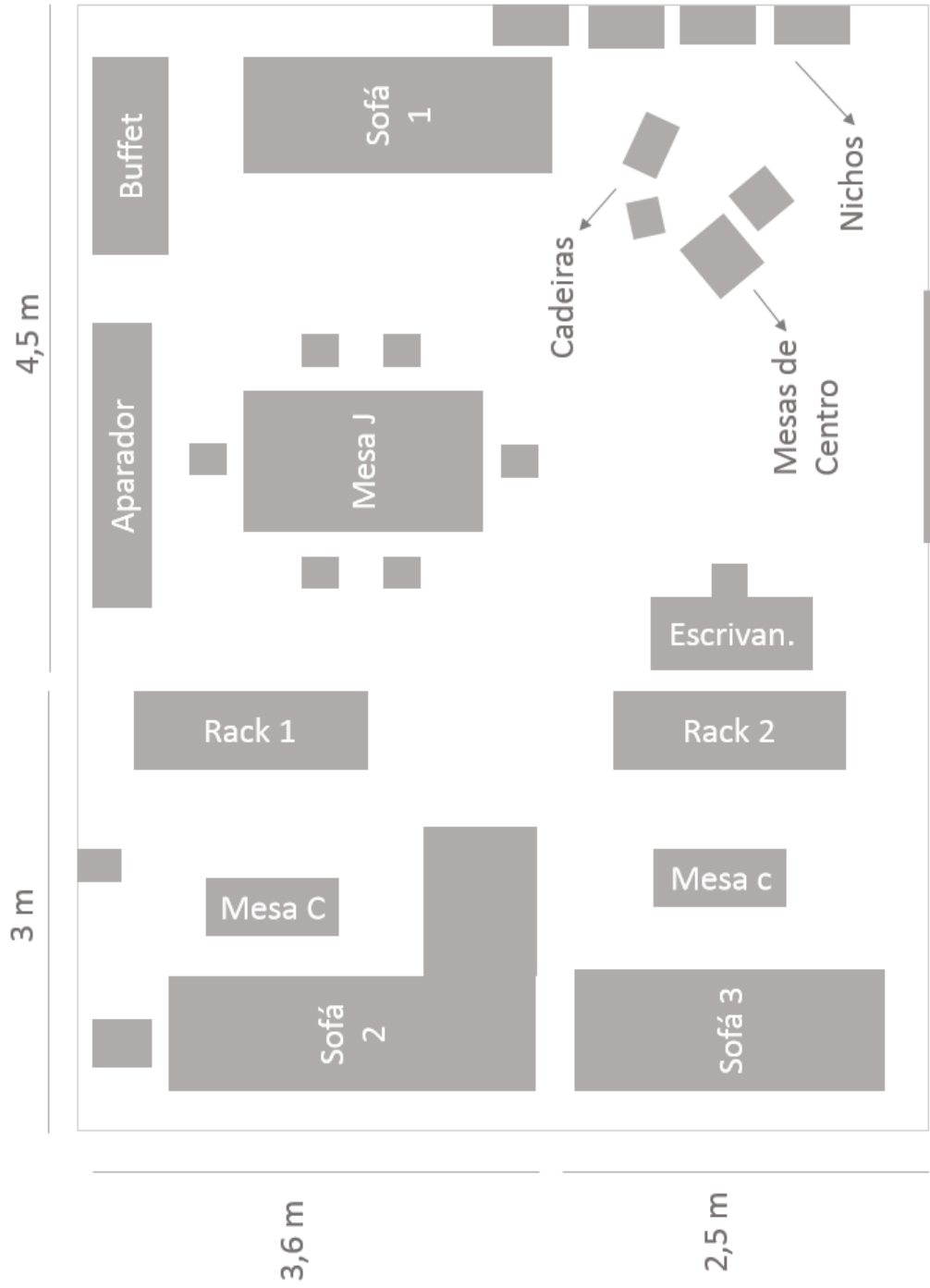
YAZBEK, P. **Quando você pode devolver a compra e ter o dinheiro de volta**. Revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/quando-voce-pode-devolver-a-compra-e-ter-o-dinheiro-de-volta> Acesso em: 25 out. 2014

## APÊNDICE A – PLANO DE TAREFAS DAS PROPOSTAS





APÊNDICE B - LAYOUT SUGERIDO LOJA





## APÊNDICE C - ENTREVISTA COM OS SÓCIOS

Missão, visão e valores da empresa:

a. *Qual é a missão e a visão da Simples?*

A missão da empresa é proporcionar móveis de altíssima qualidade para seu público-alvo, que levem bem-estar e simplicidade à casa das pessoas com um serviço de alto nível no mercado. A visão da empresa é tornar-se a maior marca de móveis e decoração do segmento *premium* no Brasil. Os valores são a simplicidade, o conforto, a valorização da experiência do cliente e a qualidade do serviço.

b. *Quais fatores levaram à definição desse posicionamento?*

O mercado brasileiro não possui atualmente nenhum *player* do segmento *premium* de móveis e decoração que esteja no *top of mind* da população como um todo. Na França, a Roche Bobois, por exemplo, é uma grife do setor que aproximadamente 80% da população conhece. No Brasil as grifes de móveis são conhecidas apenas pelos consumidores de luxo, e o segmento é ser bastante fragmentado. Tem também a questão de que as principais marcas de móveis de luxo no Brasil trabalham com móveis importados, quando o Brasil possui plena capacidade de produzir móveis de qualidade a um preço muito mais competitivo que os importados. Outro aspecto desse mercado é a estética dos móveis: os principais competidores oferecem produtos com estilo mais clássico, luxuoso, que conversa muito pouco com o *design*, elegância, modernidade, características mais comuns aos móveis na Europa, principalmente na Escandinávia, cuja escola de design inspirou muito a Simples e é referência em *design* de mobiliário. Ao mesmo tempo, poucas grifes vendem móveis *online*. Vimos a ascensão de algumas marcas de móveis de atuação exclusivamente *online*, mas nenhuma no segmento *premium*. A Simples é, portanto, um empreendimento que deseja explorar essas oportunidades de mercado apontadas.

### 6. Preços

a. *Como a Simples define atualmente o preço de seus produtos?*

Os *mark-ups* variam bastante de produto a produto, podendo ir de 2.5 a 5 vezes

o custo de fabricação. O que se faz normalmente é estipular um *mark-up* de aproximadamente 3 vezes o custo do produto, checar produtos similares no mercado e calibrar esse *mark-up* em função dos preços praticados pelos concorrentes, porém sem um processo bem definido de precificação.

*b. Quais os motivos para esse critério?*

Atualmente a precificação não é uma grande preocupação da Simples, pois nós acreditamos que não vale a pena perder muito tempo com isso e que será um aprendizado natural ao longo do tempo. Portanto os preços são definidos de forma a serem razoavelmente compatíveis com o mercado, na base do bom-senso mesmo.

## 7. Público-Alvo

*a. Qual o público-alvo da Simples? Quais as características dessa segmentação?*

Como a Simples visa atuar no segmento premium, do ponto de vista socioeconômico ela está focada em pessoas com renda mensal acima de 10 mil reais. As mulheres são as principais compradoras; mesmo quando se trata de casais comprando móveis, a decisão é da mulher na maioria das vezes. Segmentamos na faixa dos 25 aos 49 anos pois é a maior consumidora de móveis e é faixa etária que mais consome produtos pela internet. O perfil dessa consumidora é essencialmente urbano.

Além do consumidor final, há o cliente arquiteto/decorador, cuja contratação é comum no segmento *premium*.

## 8. Canais

*a. Quais os motivos para a escolha dos atuais canais da Simples?*

A escolha da internet decorre da oportunidade identificada, pela atuação dos concorrentes ser pouco expressiva no canal online, ao mesmo tempo que permite uma série de vantagens por apresentar baixos custos fixos se compararmos com lojas físicas. O *showroom* é um canal que possibilita ao cliente experimentar os produtos antes de comprá-los. Esse modelo misto já tem sido utilizado por uma marca de móveis que atua no canal virtual, e acreditamos que ele é essencial para emplacar a marca.

*b. Existe e intenção de acrescentar outros canais futuramente?*

Sim, a abertura de lojas é uma delas. O *showroom* atual não possui a mesma visibilidade que uma loja. Porém os custos fixos são muito altos e no momento não é possível investir nesse tipo de canal



## 9. Características dos produtos e dos serviços

### *a. Quais os diferenciais da Simples para os clientes?*

Vendemos produtos “com sentido para os sentidos”. Isso significa que nossos produtos são pensados de forma a explorar sensações visuais, táteis e até olfativas, como é o caso de algumas madeiras utilizadas. São produtos que prezam pela funcionalidade e pela estética ao mesmo tempo, portanto as formas são simples e as cores são sutis. Todos os itens são assinados por algum designer, brasileiro ou estrangeiro. Isso agrega valor aos produtos ao mostrar que as peças foram cuidadosa e exclusivamente elaboradas para a Simples. Todas essas características são exclusivas da Simples; não é comum encontrar no Brasil móveis com a mesma qualidade e estética da Simples.

Pensando no serviço como um todo, a comodidade da compra *online* é, por si, um diferencial. Além disso, o serviço de entrega dos produtos é de altíssima qualidade. Os entregadores possuem preparo para lidar com o público-alvo, fazendo uso, inclusive, de um kit higiênico contendo luvas e pantufas.



## APÊNDICE D - ENTREVISTAS COM AS LOJAS

Lojas	Local	Tempo no mercado	Local de origem	Importa	Cliente	% de clientes arquitetos	Possui e-commerce?	Estratégias de atração e fidelização de cliente	Consideram como diferenciais para o cliente, o que ele procura	Observações	Observações
Player 1	Shopping D&D	35 anos	São Paulo	Sim	A	40%	Sim (a vendedora não soube informar a proporção de vendas pelo site)	Marketing "pesado" - mala-direta promoção, as vendedoras possuem um trabalho de fidelização, publicação em revistas (tanto do segmento de móveis como de outros segmentos), participam de eventos, patrocinam esportes (tenis por ex). Realizam amostras o ano inteiro. Publicações em mídias, eventualmente realizam eventos	Força da marca, o cliente vai no Player 1 porque quer o melhor do mercado. O cliente que não conhece se encanta pelo visual da loja.	Entrega em 35 dias úteis (considerado pela vendedora como outro diferencial em relação ao mercado). Pós-venda é considerado como 50% do trabalho	A empresa monta ambientes na própria loja conforme o desejo
Player 2	Alameda Gabriel	40 anos	Brasil	Não	A e AA	80%-90%	Sim (poucas vendas)	Publicações em mídias, eventualmente realizam eventos	Marca, Status	Entrega em 60 dias corridos	
Player 2	Shopping D&D	40 anos	São Paulo	Não	A/B	60%	Sim (poucas vendas)	Publicações em mídias, eventualmente realizam eventos		A matéria-prima e importada e alguns produtos são importados. Entregas de 20 a 45 dias úteis. Garantia de 1 ano e 3 meses no máximo. Último atendimento	
Player 3	Shopping D&D	68 anos	Caxias do Sul	Sim	A/B	60%	Não	Propaganda em todos os veículos menos TV e rádio -> possuem blog, site. Envia mala-direta por email aos clientes	Tradição, preocupação com a sustentabilidade, garantia de comprar numa fábrica nacional que gera também um bom pós-venda	Segundo a vendedora o cliente "não vai pra lá comprar no Player 4, e sim comprar na Gabriel". Clientes são atraídos por	
Player 4	Alameda Gabriel	20 anos	Brasil (originária de uma divisão da Breton)	Sim	A e AA	50%	Não	Instagram, email marketing, realizam eventos	Qualidade do serviço: pós-venda, entrega, perfeição dos móveis	Entrega de 50 a 60 dias úteis	
Player 4	Shopping D&D	50 anos	São Paulo	Sim	A e B+	50%	Não, porém estão desenvolvendo	Marketing: estão sempre presente em revistas, mala-direta pros clientes, redes sociais. Reportagem na Globo News sobre o Player 4	Cliente pode customizar	Entrega em 55 dias corridos	
Player 5	Shopping D&D	17 anos	São Paulo	Não	A	20%	Sim	Loja em Sorocaba com prog de TV, mala-direta, propaganda em revistas	Atendimento, produto diferenciado		
Player 6	Alameda Gabriel	20 anos	Brasil	Não	A	90%	Não	2 promoções anuais, organizam eventos e participam de alguns, costumam enviar "mala-diretas" a arquitetos	Produto nacional, estilo único, utilizam bastante a madeira e matérias-primas naturais	Ótimo atendimento.	
Player 7	Alameda Gabriel	50 anos	Brasil	Não	A e B	90%	Não, porém aceitam solicitação de orçamento via email pelo escritório de arquitetura	Bom atendimento, pós-venda, Patrocinam a Casa Brasileira (programa da GMT), publicidade em revistas. Realizam eventos: 2 a 3 de lançamento por ano e um mega-evento anual	Utilização da madeira, Mlt de designers alto, aposta num design brasileiro		
Player 7	Shopping D&D	50 anos	São Paulo	Não	A	40%	Não	Divulgações em mídia: jornais, revistas, TV e rádio. Mala-direta. Estão sempre enviando as atualizações da loja para os arquitetos	Personalização pelo cliente	Entrega varia entre 35 a 90 dias corridos	
Player 8	Alameda Gabriel	7/8 anos no mercado	Brasil	Não	A e B+	80%	Não	Eventos, reunião com palestras, vendas "especiais" (descontos, produtos exclusivos), almoços com arquitetos, newsletter, anúncios nas revistas (assessoria de imprensa)	Dono da loja é um designer famoso e é dono da fábrica onde são feitos os móveis -> facilita a personalização. Forte da marca: estofados	Não cobram frete. O dono é o mesmo do Player 9	
Player 9	Alameda Gabriel	21 anos no mercado	Brasil	Não	A	85%	Não	Meses de desconto, realizam visitas em escritórios, publicam em revistas por meio de uma acessoria de imprensa	Possuem a própria fábrica -> conseguem atender perfeitamente o cliente, sabem o que produzem. Dono é um designer famoso.		
Player 10	Alameda Gabriel	10 anos	São Bernardo (4 anos)	Sim (distribuidoras italianas)	A e AA	50%	Não	Não divulga, realiza eventos, fazem parcerias com designers, foca no pós-venda que gera boca-boca, 2 promoções anuais	Pós-venda (chegam a ir na casa dos clientes). Apostam num design contemporâneo e diferente, procuram inovar.		



## APÊNDICE E – ESTRUTURA DAS ENTREVISTAS COM POTENCIAIS CONSUMIDORES

Profissão:

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Você é casado(a)?
- 3) Possui filhos?
- 4) Você costuma receber convidados em casa?
- 5) Você trabalha? Quantas horas por dia em média? Quando você quer fazer compras, que horário e que dia você usa para isso?
- 6) Em que bairro você mora?
- 7) Você mora em casa ou apartamento? Qual é o tamanho do imóvel? É próprio ou alugado?
- 8) Quais são as marcas/lojas de móveis que você conhece? Quais são as suas 3 marcas de móveis preferidas? Porque? Como você conheceu cada uma (das 3)?

<b>Loja</b>	<b>Como Conheceu?</b>	<b>Ranking Preferidas</b>	<b>Porque?</b>

- 9) Como você busca informações sobre móveis e decoração? (*Quais canais utiliza? De que forma? Ex: se usa instagram, procura por hashtags?*)
- 11) Você costuma se cadastrar para receber newsletters de marcas que gosta? (*Se não*) Porque? (*Se sim*) Você olha o conteúdo dos email? Qual você considera uma frequência ideal de newsletter?
- 12) Existe alguma(s) marca(s) que você conheceu pela internet? Como conheceu? (*Alguma é premium/luxo?*)
- 13) a) Você já comprou algum artigo de luxo/premium pela internet?
- b) (*Se sim*) Onde comprou? Porque?
- c) (*Se não*) Teria algum artigo de luxo/premium que você compraria? Porque?
- d) Quais são os critérios de confiança de uma marca para compra online? E se ela for nova, como confiar?

14) Quais desses objetos você compraria pela internet hoje? Porque? Até qual preço?

<b>Objeto</b>	<b>Compraria? (Sim, talvez, nunca)</b>	<b>Porque?</b>	<b>Preço limite</b>
Sofá			
Cadeira			
Vaso de decoração			
Almofada			
Mesa			
Cabideiro			
Buffet			
Estante			

15) a) Geralmente quando você compra móveis, você o faz com que finalidade?

b) Onde geralmente você compra e por que?

16) Para o ultimo sofá/cadeira/mesa em quais lojas você pesquisou antes de comprar e porque decidiu comprar na loja ... (Loja especificada pelo entrevistado)?

<b>Móvel</b>	<b>Lojas que passou</b>	<b>Porque comprou nesta loja especificamente?</b>
Sofá		
Cadeira		
Mesa		

17) a) Em algum momento você chegou a contratar um profissional para mobiliar sua casa?

b) *(Se sim)* Porque? Qual era o arquiteto/decorador?

c) *(Se não)* Contrataria? Porque?

18) Quando você compra um móvel, em geral o que/que canal você utiliza para pesquisar? (*Procurar listar numa ordem*)

☐ Arquiteto / decorador de interiores

☐ Amigos / conhecidos -> *perguntar quem? Como eles são, qual é o perfil, são arquitetos?*

*Porque?*

☐ Internet

☐ Revistas -> *perguntar quais*

☐ Shoppings / Lojas Físicas

19) Quais são os móveis da sua casa que você considera mais importante? (*Tentar listar em ordem crescente*):

☐ Sofá

☐ Mesa(s)

☐ Aparador

☐ Cadeira(s)

☐ Objetos de decoração

☐ Poltrona(s)

☐ Buffet

☐ Estante

20) Dentre os seguintes fatores, quais seriam os 3 mais importantes para a escolha da sua compra? (*Listar os 3 primeiros numa ordem de importância*)

☐ Qualidade

☐ Entrega

☐ Prazo de entrega

☐ Marca

☐ Preço

☐ Design e estilo

☐ Serviço de atendimento pós-venda

21) Quando você pensa em móveis de alto padrão, qual é a primeira loja/marca que vem na sua cabeça?

22) Promoções como “tudo com 30% de desconto” influenciam a sua compra de móveis?