

NOVO MÓVEIS – DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO PARA MÓVEIS PLANEJADOS

Alexandre De Almeida Mendonça - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Este relato apresenta o processo de desenvolvimento e validação de um novo modelo de negócio para a comercialização de móveis planejados, de modo a oferecer aos clientes uma melhor experiência no processo de compra. Foi inicialmente realizada uma análise do mercado de móveis planejados, tamanho, tendências e principais players. Em seguida, foram feitas pesquisas quantitativas e qualitativas que levantaram as principais dores dos clientes. Constatou-se haver uma oportunidade de oferecer uma solução distinta neste segmento, por meio da venda em plataforma on-line (e-commerce) tendo como vantagens a possibilidade de atingir um universo maior de pessoas dada a escalabilidade, a facilidade de configuração e personalização do projeto no meio digital, a entrega rápida e o preço competitivo. Foram então desenvolvidas análises adicionais dos ambientes externo e interno. Os dados levantados foram compilados em uma análise SWOT cruzada. Seguiu-se então para proposição do modelo de negócios utilizando-se o Business Model Canvas. Como etapa seguinte, foram feitos testes de validação das principais premissas do modelo, tanto do encaixe produto-mercado, quanto da viabilidade de parcerias para produção e montagem dos componentes junto aos clientes

Palavras-chave: Móveis planejados, Modelo de negócio, e-commerce

Abstract

This report presents the process of developing and validating a new business model for the sale of custom furniture, in order to offer customers a better experience in the purchasing process. Initially, an analysis of the custom furniture market, size, trends and main players was carried out. Then, quantitative and qualitative research was carried out to identify customers' main pain points. It was found that there was an opportunity to offer a different solution in this segment, through sales on an online platform (e-commerce), with the advantages of being able to reach a larger universe of people given the scalability, ease of configuration and customization of the project in the digital environment, fast delivery and competitive price. Additional analyzes of the external and internal environments were then developed. The data collected was compiled in a cross-SWOT analysis. The business model was then proposed using the Business Model Canvas. As a next step, tests were carried out to validate the main assumptions of the model, both regarding product-market fit and the feasibility of partnerships for the production and assembly of components with customers.

Keywords: Custom furniture, Business model, e-commerce

Novo Móveis – Desenvolvimento de um Novo Modelo de Negócio para Móveis Planejados

RESUMO

Este relato apresenta o processo de desenvolvimento e validação de um novo modelo de negócio para a comercialização de móveis planejados, de modo a oferecer aos clientes uma melhor experiência no processo de compra. Foi inicialmente realizada uma análise do mercado de móveis planejados, tamanho, tendências e principais *players*. Em seguida, foram feitas pesquisas quantitativas e qualitativas que levantaram as principais dores dos clientes. Constatou-se haver uma oportunidade de oferecer uma solução distinta neste segmento, por meio da venda em plataforma *on-line* (*e-commerce*) tendo como vantagens a possibilidade de atingir um universo maior de pessoas dada a escalabilidade, a facilidade de configuração e personalização do projeto no meio digital, a entrega rápida e o preço competitivo. Foram então desenvolvidas análises adicionais dos ambientes externo e interno. Os dados levantados foram compilados em uma análise SWOT cruzada. Seguiu-se então para proposição do modelo de negócios utilizando-se o Business Model Canvas. Como etapa seguinte, foram feitos testes de validação das principais premissas do modelo, tanto do encaixe produto-mercado, quanto da viabilidade de parcerias para produção e montagem dos componentes junto aos clientes

Palavras chaves: Móveis planejados, Modelo de negócio, *e-commerce*

1 INTRODUÇÃO

Os espaços com móveis planejados decoram e organizam ambientes diversos, sejam estes pessoais ou profissionais. Para além da decoração e organização, caracterizam espaços de acordo com o gosto da pessoa e, por isso, todo projeto de um móvel planejado torna-se único. Os móveis planejados representam e concretizam o imaginário de uma pessoa. Em diversos momentos, é possível observar que pessoas admiram ambientes bem decorados, seja do estilo retrô, clássico, moderno, rústico, industrial ou outro qualquer. Móveis são a base para uma boa decoração (Galvão, 2016).

É sabido que a decoração faz toda a diferença de um ambiente. Quando um empreendimento imobiliário de apartamentos, por exemplo, é lançado, a primeira ação a ser feita é a construção do estande de vendas e, junto com ele, o modelo de um apartamento decorado. São os móveis planejados, somados a outros itens de decoração, que tornam o ambiente deslumbrante e encantam potenciais compradores.

Nesse contexto, entende-se que os principais desafios da indústria moveleira, em especial o segmento de móveis planejados, estão relacionados à elaboração de projetos personalizados, que atendam às necessidades e aos desejos dos clientes, bem como à prestação de uma boa mão de obra na casa do cliente no momento da entrega e montagem dos móveis planejados.

Por isso, diante desse cenário, este trabalho aborda o desenvolvimento de um novo modelo de negócio para vendas de móveis planejados.

Para avaliação da oportunidade de negócio, foi realizada uma pesquisa com o segmento de clientes potenciais que se pretende atingir. O resultado evidenciou não só a existência de oportunidade, mas também novas ideias para o novo modelo de negócio.

Nas seções seguintes são apresentados o contexto e realidade investigada, o diagnóstico da oportunidade, a proposta de aproveitamento da oportunidade, a validação do modelo de negócio, além da conclusão.

Este estudo consiste, portanto, na apresentação das etapas seguidas para o desenvolvimento de um novo negócio de venda de móveis planejados por meio de um modelo de negócios inovador, em que a venda ocorrerá de forma totalmente *on-line*.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Nos itens a seguir, serão apresentadas uma breve análise da indústria moveleira, do mercado atual de móveis planejados e da caracterização da oportunidade

2.1 A Indústria Moveleira

A história do mobiliário é antiga, vem desde que o homem deixou de ser nômade e passou a viver em habitações fixas. Carpinteiros e artesãos eram os responsáveis pela produção de móveis, em geral, de madeira.

Desde então, até os tempos atuais, os móveis vêm evoluindo e sendo adaptados às realidades de cada época, povos e local onde estão inseridos. Tal evolução está ligada diretamente ao contexto social, econômico, cultural e tecnológico de cada período. Com isso, o que no início era feito de maneira bastante manual e, imagina-se, com ferramentas muito rudimentares e limitadas, mudou. Atualmente, parte do setor moveleiro está na chamada Indústria 4.0, em que a automação dos processos produtivos se faz presente de forma bastante intensa. Nos dias atuais, por exemplo, na sociedade globalizada e tecnológica em que se vive, um número cada vez maior de pessoas está trocando o trabalho nos escritórios pelo trabalho

home office (casa) ou híbrido (casa e empresa). Isso faz com que haja, muitas vezes, a necessidade de novos móveis, para adaptar o ambiente doméstico para o profissional (Ferreira, Gorayeb, Araújo, Mello & Boeira, 2008).

A indústria tem grande relevância na economia do país, o Brasil é o 6º maior produtor de móveis do mundo. Já no mercado interno, o setor moveleiro, que compreende toda cadeia de móveis e colchões, é a 8ª cadeia produtiva que mais gera empregos no país (Ciser, 2020).

A indústria moveleira é segmentada de acordo com as matérias-primas utilizadas, o processo de produção, o modelo de negócio, entre outros. Desse modo, têm-se, dentre outros, os segmentos de móveis para escritório, de móveis de plástico, de móveis estofados e o de móveis planejados. Este último é o segmento objeto deste estudo.

Na cadeia de suprimentos do segmento de móveis planejados, a matéria-prima principal utilizada na produção é extraída de florestas plantadas, as quais produzem as árvores que são enviadas para a indústria em que são produzidos os painéis de madeira. As ferragens (dobradiças, corrediças, puxadores, entre outros) também são insumos bastante utilizados. Essas matérias-primas seguem dois destinos: um é às fábricas de móveis, que realizam as vendas ao cliente final por meio das lojas que possuem espalhadas pelo país; outro destino é as lojas especializadas que as revendem às marcenarias, outra opção que o cliente dispõe para adquirir móveis planejados. Robles (2016, p. 31) compara a cadeia de suprimentos com o conceito de logística integrada ao incorporar as relações interempresariais que se estabelecem na movimentação de mercadorias, desde a origem das matérias-primas até a entrega dos produtos acabados aos clientes finais. A Figura 1 apresenta a cadeia de suprimentos no segmento de móveis planejados.



Figura 1. Cadeia de suprimentos de móveis planejados

Fonte: Elaborada pelo autor

2.2 O mercado – Análise e Tendência

Além dos vários segmentos do mercado de móveis, já abordados, no Brasil, muitos estudos sobre móveis trazem dados também que incluem o mercado de colchões. Neste estudo, pela falta de dados secundários acessíveis sobre o segmento de móveis planejados, alguns dados se referem ao mercado moveleiro geral e outros são dados compilados com o mercado de colchões.

Segundo o Instituto de Estudo e Marketing Industrial (IEMI, 2019), os móveis planejados representam 8,8% entre as unidades produtoras de móveis no Brasil e movimentam cerca de R\$ 18,9 bilhões no varejo

O mercado de móveis planejados é influenciado diretamente pelo setor da construção civil. Brandão (2021) aponta que, em 2020, embora os lançamentos no setor imobiliário tenham recuado 17,8%, as vendas subiram 9,8%. Essa alta na venda dos estoques do setor imobiliário

ajudou a indústria de móveis. No mesmo artigo, Prado, economista e diretor da IEMI (citado por Brandão, 2021) afirma que “ainda tem muito imóvel para ser entregue por causa de rupturas na cadeia de fornecimento”. Rodrigo (2022) mostra dados da pesquisa realizada pelo instituto IEMI, indicando que a receita da indústria brasileira de móveis e colchões aumentou, em 2021, aproximadamente 9,28%, totalizando mais de R\$ 78 bilhões, resultados não só superiores aos do ano de 2020, mas também aos de anos anteriores.

Na Tabela 1, são apresentados os valores da produção e a evolução percentual no período de 2016 a 2021.

Tabela 1 Valores da Produção da indústria de móveis e colchões

Produção total de Móveis e Colchões						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Valor da Produção (mi R\$)	57.619	62.181	67.026	69.912	71.447	78.077
Evolução (%)	-	7,92%	7,79%	4,30%	2,20%	9,28%

Fonte: Rodrigo (2022)

Para 2022, estimativas preliminares apontam um crescimento de 2% na produção de móveis e colchões em volume de peças. Em valores nominais, o aumento aguardado é de 4,2% na indústria, quando comparado com 2021 (Prado, 2022). A estimativa de Rodrigo (2022) é que o valor da produção de móveis e colchões continue crescendo 4,21% em 2022 e 5,25% em 2023. Na Tabela 2, são apresentadas as estimativas projetadas do valor da produção no período de 2021 a 2023.

Tabela 2 Estimativa projetada para a indústria de móveis e colchões

Estimativa da Produção total de Móveis e Colchões			
	2021	2022	2023
Valor da Produção (mil R\$)	78.077.480	81.364.542	85.636.181
Evolução (%)	9,28%	4,21%	5,25%

Fonte: Rodrigo (2022)

O relatório do IEMI, citado por Rodrigo (2022), aponta que após um dos períodos mais críticos da pandemia do Covid-19, ocorrido no primeiro semestre de 2020, o varejo de móveis e colchões apresentou uma retomada muito forte e registrou uma recuperação em “V”, batendo recordes de vendas no final daquele ano. Posteriormente, o consumo de móveis se manteve aquecido ao longo de todo o primeiro semestre de 2021, arrefecendo apenas no final do ano.

Esse comportamento se deu em grande parte pela compra de móveis residenciais, em especial para o *home office*, devido ao estímulo ao trabalho remoto no contexto da pandemia.

Em suma, os dados acima apresentados mostram que:

- O segmento de móveis planejados representa aproximadamente 20 bilhões de reais no varejo;
- O mercado de móveis planejados é influenciado diretamente pelo setor da construção civil;
- O resultado do segmento de móveis e colchões em 2021 foi superior aos anos anteriores, apesar da crise do Covid-19;
- As expectativas futuras para o segmento de móveis planejados são boas e devem ser impulsionadas pelas atividades de *home office* e híbrida, bem como pela construção civil.

2.3 Caracterizações da Oportunidade

Problemas com móveis planejados ocupam o segundo lugar no ranking do Procon (Jornal da Record, 2018). Essa situação pode ser constatada na Fundação Procon-SP, que recebeu diversas queixas de consumidores, referentes a má prestação de serviços na compra e instalação de móveis planejados. As principais reclamações são referentes aos erros no projeto e à utilização de materiais que não correspondem aos ofertados (PROCON-SP, 2022).

Pinto (2014) aponta que é crescente o relato de consumidores prejudicados pela não entrega de móveis planejados. Ressalta que a busca pelo judiciário para obter o ressarcimento dos prejuízos nem sempre é tão fácil e rápida, fazendo com que os acontecimentos se tornem um martírio diário na vida dos consumidores de móveis planejados. Transtornos com prazos, montagens e entrega são frequentes quando se trata de empresas de móveis planejados e trazem uma grande dor de cabeça ao consumidor (Proteste, 2015).

O *site* Reclame Aqui (2022) apresenta os problemas mais comuns relatados por clientes que compraram móveis planejados e fizeram reclamações na plataforma de soluções de conflitos entre consumidores e empresas (Figura 2).

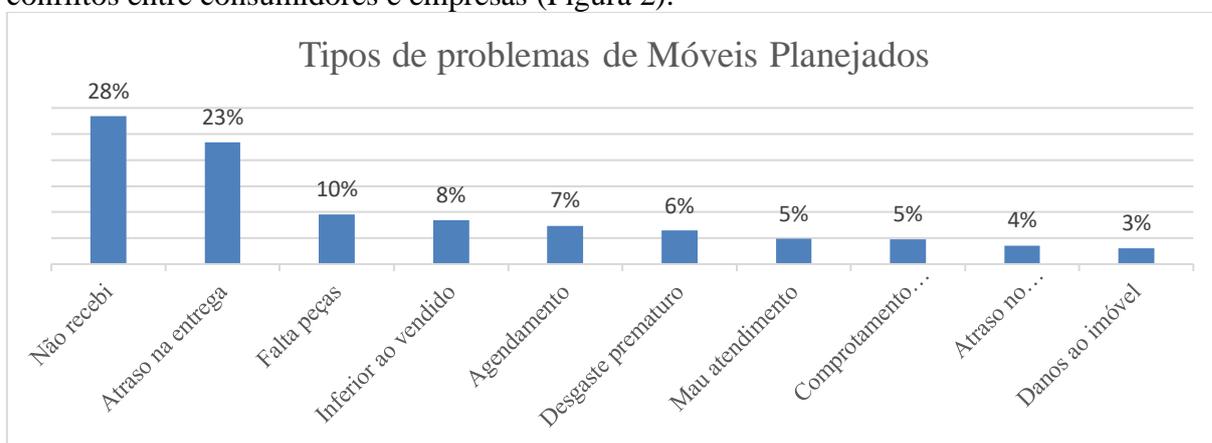


Figura 2. Problemas com móveis planejados

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Reclame Aqui (2022)

Nesse cenário, Fernandes (2015) aponta que onde existe problema, existe oportunidade de negócio. Na mesma linha, Fernandes e Guanaes (2015) dizem que “O problema é o pai da invenção. O fogo veio do frio; a roda veio para encurtar as distâncias, um país com muitos problemas é o melhor lugar para empreender”. As empresas de sucesso reconhecem as necessidades não atendidas a partir de tendências detectadas, e adotam medidas para lucrar com elas (Kotler, 2000).

Neste contexto, entende-se haver uma lacuna a ser explorada no mercado de móveis planejados. Diante da vivência do autor deste estudo, durante três anos no segmento de móveis planejados, à frente de uma marcenaria, somada as constatações trazidas nos parágrafos anteriores, observou-se que existem de fato muitos problemas neste mercado, decorrente de necessidades dos consumidores ainda não atendidas satisfatoriamente pelas lojas de móveis planejados e marcenarias.

É plausível a possibilidade de vender móveis com qualidade similar aos dos concorrentes, porém com preços menores, uma vez que as lojas de móveis planejados incorporam em seu preço final vários custos, como altos valores de aluguéis das lojas, *showrooms* que são substituídos periodicamente, funcionários das lojas, dentre outros.

Sobre os canais de compra de móveis em geral e colchões, o IEMI (2022) apresenta que 63% dos consumidores fizeram a sua última compra de móveis em lojas físicas e cerca de 36%

o fizeram pela *internet*. Dentre os que compraram pela *internet*, 97% ficaram satisfeitos com a aquisição e a motivação da compra por este canal se deu principalmente pela oferta de preços mais acessíveis, aliados a fatores como facilidade e comodidade em comparação à compra em loja tradicional. Tais dados sugerem que, no que tange especificamente a móveis planejados, pode haver espaço para um novo modelo de negócios, voltado para venda *on-line*.

Atualmente, o mercado de móveis planejados é atendido basicamente por lojas específicas e por marcenarias. No âmbito das marcenarias, em sua grande maioria, são pequenas e medias empresas, que trabalham em uma região geográfica limitada, em que o tempo que estão no mercado as tornam conhecidas e suas vendas, na maioria das vezes, são feitas por meio de indicações de clientes. Já as lojas de móveis planejados, das mais diversas marcas, estão espalhadas em todo o país. No entanto, de modo geral, as principais fábricas estão instaladas no Rio Grande do Sul, em especial na região de Bento Gonçalves, onde está boa parte das empresas que construíram marcas de referência no mercado brasileiro de móveis (Movelsul, 2017).

Dentre as tantas empresas de móveis planejados que atuam no Brasil, destacam-se o Grupo Unicasa, que possui as marcas Dell Anno, Favorita, New e Casa Brasileira; Itálínea; Todeschini; Grupo SCA; Bentec Móveis; Simonetto; Criare; Ornare, e Florense. Estas empresas atingem os públicos das classes A e B e algumas marcas, ainda, a classe C.

Apesar de muitas opções para compra, as dores dos clientes que buscam comprar móveis planejados são muitas, por exemplo, a decisão de comprar em uma loja ou marcenaria; de acordo com a escolha, identificar qual a melhor loja ou marcenaria para a compra; a demora em obter um projeto e um orçamento; a cotação com vários fornecedores e, conseqüentemente, a escolha da melhor opção; a morosidade na entrega dos móveis; o trato com montadores de móveis por vários dias, entre tantas outras dores.

Diante da oportunidade percebida até o momento, a proposta inicial é operar de uma nova forma, com um novo modelo de negócio, que busca minimizar as dores dos clientes e fazer do processo de compra de móveis planejados uma experiência agradável e descomplicada.

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

3.1 Procedimentos Adotados para o Diagnóstico

Segundo Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) o diagnóstico tem a finalidade de encontrar as condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e/ou serviços da empresa. Mady (2014) diz que na pesquisa de mercado podem ser utilizados dados secundários e primários, sendo aconselhável que o pesquisador primeiramente busque os dados secundários, para depois buscar os dados primários. Dados secundários são, conforme Kotler e Keller (2006), dados já coletados com outra finalidade que se encontram a disposição em algum lugar.

Tendo como premissas as informações obtidas de dados secundários apresentadas no item Caracterização da Oportunidade, foi realizada um levantamento de dados primários, que buscou, além de identificar o público-alvo, compreender as dificuldades de quem compra móveis planejados.

3.1.1 Pesquisa Com Dados Primários Sobre Móveis Planejados E Marcenarias

A pesquisa com fonte de dados primários foi feita utilizando-se o Google Forms, aplicativo de pesquisas personalizadas do Google, por meio de um *link* que foi enviado, via WhatsApp, para a rede de contatos do autor e sugerido que, aqueles que pudessem, repassassem o *link* para seus próprios contatos. Segundo Yasuda e Oliveira (2016), dados primários são fruto de pesquisas elaboradas para atender as necessidades específicas dos interessados. São dados que não se dispunha anteriormente. Na mesma linha, para Kotler e Keller (2006) dados primários são dados novos coletados para algum fim ou projeto de pesquisa, específicos.

Para o levantamento de dados primários pode-se usar tanto o método qualitativo quanto o quantitativo. Para testar e comprovar hipóteses, o método quantitativo é o mais indicado (Yasuda & Oliveira, 2016). Pesquisas quantitativas são geralmente mais estruturadas e podem ser avaliadas com números, porcentagens, médias, etc. É comum que a análise dos dados seja feita com auxílio de técnicas estatísticas (Casas, 2019).

No levantamento de dados para este estudo foi utilizado um questionário quantitativo, tipo *survey*, com 22 perguntas das quais oito buscam traçar o perfil dos entrevistados, enquanto outras 14 estão diretamente relacionadas ao entendimento das escolhas e das dificuldades dos clientes no processo de compra de móveis planejados. Segundo a Opus Consultoria e Pesquisa (Opus, 2018) esse tipo de método de pesquisa é adequado quando se pretende verificar a satisfação dos clientes sobre determinado produto ou serviço.

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (Tanur, citado em Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000).

Foram ouvidos 52 entrevistados, na maioria (79%) residentes na grande São Paulo; sendo 53% do sexo masculino e 47% do sexo feminino; 87% dos entrevistados tinham entre 30 e 59 anos; 73% se declararam casados, 19% solteiros e 8% separados ou divorciados. A pesquisa trouxe dados referentes à quantidade de pessoas que residem nos domicílios dos entrevistados, neste quesito, 37% responderam que moram em três pessoas, 27% disseram que moram em duas pessoas, 19% em quatro pessoas, 12% declararam que moram sozinhos e 6% que moram em cinco pessoas na mesma residência. Dos entrevistados, 43% declararam ter renda familiar entre 10 e 25 mil, 23% entre 25 e 50 mil, 18% entre 6 e 10 mil, 10% de 3 a 6 mil, 6% acima de 60 mil e 2% declaram renda familiar de até 3 mil. Dos 52 entrevistados, 79% responderam que suas moradias são próprias, enquanto 21% moram residências alugadas. Quando perguntados sobre quem, no domicílio, era a pessoa que mais influenciava nas escolhas quando se tratava de compra de móveis 58% responderam que era o casal, 38% responderam ser a própria pessoa, enquanto 4% disseram ser a mãe.

A nona questão, a única totalmente aberta, tinha o objetivo de se criar uma nuvem de palavras, com aquilo que os entrevistados consideravam ser necessidades que mais procuravam e influenciavam nas escolhas no momento da compra de móveis. A Figura 3 representa a nuvem resultante das respostas à questão: Quando você compra um móvel, o que mais espera dele, além de sua função natural (uso do item)? Cite até três necessidades que mais procura atender e influência nas suas escolhas no momento da compra. A nuvem de palavras demonstra que questões relacionadas à durabilidade e qualidade são as necessidades mais procuradas e que influenciam na compra. Além disso, preço e beleza foram argumentos bastante citados.



Figura 3. Nuvem de Palavras - Necessidades dos clientes e o que influencia suas escolhas
Fonte: Elaborada pelo autor

A décima questão é muito relevante para este trabalho, pergunta sobre o hábito de realizar compras *on-line* dos entrevistados. O resultado mostra que cerca de 85% dos respondentes costumam comprar de forma *on-line*.

Quando perguntados se teriam interesse em comprar móveis planejados de um modo diferente, em que fosse possível realizar a compra 100% *on-line*, desde a troca de informações de suas necessidades, apresentação do projeto em plataforma em que fosse possível o próprio cliente customizar o projeto de forma fácil, tendo seus valores atualizados a cada customização, até o projeto final pronto, 60% responderam que sim, teriam interesse; 29% responderam que eventualmente teriam interesse; 6% teriam muito interesse; e apenas 6% responderam que não teriam nenhum interesse. Diante desses resultados, nota-se que 95% demonstraram ter algum interesse neste formato de compra.

Outro dado bastante significativo, que corrobora a atratividade deste segmento de mercado, foi que quase 90% dos entrevistados já compraram móveis planejados. Quando perguntados há quanto tempo ocorreu a compra, 36% responderam que foi há três anos ou menos; outros 36% de três a seis anos; e 27% responderam que a compra ocorreu a mais de seis anos.

Foi perguntado sobre o que motivou a compra dos móveis planejados. Nesta questão, foram apresentadas três opções de resposta fechada, além de um campo para resposta aberta, caso o entrevistado desejasse mencionar o que o motivou. Era possível também marcar mais de uma opção, motivo pelo qual a soma dos percentuais ultrapassa os 100%. O resultado trouxe que 62% dos respondentes compraram os móveis pois se mudaram para um imóvel não mobiliado; 38% compraram para trocar os móveis que já tinham; e 24% pela necessidade de mais móveis.

A pesquisa mostra também que 67% dos respondentes compraram móveis planejados para dois a quatro ambientes; enquanto 20% compraram para cinco ou mais ambientes; e apenas 13% compraram móveis planejados para um único ambiente.

Com o intuito de saber como é feita a escolha dos fornecedores, ou seja, como as pessoas que compraram móveis planejados buscaram seus fornecedores, foi feita uma pergunta contendo seis alternativas de respostas. Além disso, havia um campo para, caso o motivo da escolha não estivesse entre as alternativas, pudesse mencionar como foi feita a escolha. Nesta questão, também era possível marcar mais de uma opção, por este motivo a soma dos percentuais ultrapassa os 100%.

A pesquisa mostra ainda que 47% dos respondentes escolheram seus fornecedores por intermédio da indicação de amigos; 44% por serem empresas já conhecidas ou marcas

tradicionais; 16% pela indicação de arquitetos; 11% por pesquisas realizadas no Google; 7% por anúncios no Instagram; 2% por anúncios no Facebook; outros 2% indo ao *shopping* de móveis; 2% por pesquisa na plataforma Reclame Aqui; e 2% indo a feiras de móveis.

Finalmente, a pesquisa identificou que os clientes de móvel planejados costumam fazer de duas a três cotações, com fornecedores diferentes, antes de comprar. Quando perguntados com quantos fornecedores cotaram, 40% responderam que cotaram com dois fornecedores, 27% com três fornecedores, 24% com apenas um fornecedor; e outros 9% cotaram com quatro ou mais fornecedores.

Diferente da pergunta que trouxe como são feitas as buscas por fornecedores, apresentada anteriormente, as pessoas que cotaram com mais de um fornecedor tiveram que escolher a melhor opção. Desse modo, foi perguntado o que o fez comprar com o fornecedor que escolheu. Nesta pergunta, foram dadas sete opções de respostas, além de um campo para, caso o motivo da escolha não estivesse entre as sete opções, pudesse mencionar o que o fez escolher o fornecedor. Era possível também marcar mais de uma opção, motivo pelo qual a soma dos percentuais ultrapassa os 100%. A percepção de qualidade que o cliente tem do fornecedor é o ponto mais importante no momento da escolha: demonstrou ter mais qualidade - 64%; passou mais confiança - 44%; confiei na indicação - 31%; e tradição da marca ou da empresa - 27%.

Além da qualidade, foi possível verificar outros pontos importantes e que podem ser trabalhados na estratégia do novo negócio. Tem-se que 38% dos respondentes consideram que uma boa condição para o pagamento também é um fator importante na decisão da escolha do melhor fornecedor; 25% consideram o menor preço importante; enquanto 22% consideram o menor prazo de entrega. Apenas um respondente indicou sua opção pelo prazo de entrega e outro respondente indicou que optou pelo fornecedor também pela qualidade do projeto.

Como o segmento de móveis planejados é atendido por lojas específicas e marcenarias, buscou-se saber o percentual de cada uma na escolha dos entrevistados. O resultado mostrou que 61% dos respondentes compraram em lojas; enquanto 41% em marcenarias. Observou-se que, quando perguntados sobre como foi o relacionamento com o fornecedor, 73% responderam que foi muito tranquilo; 13% responderam que foi tranquilo até fecharem o pedido, depois tiveram problemas; 9% responderam que foi mais ou menos; outros 4% responderam que foi difícil.

Mesmo entre aqueles que responderam ter sido muito tranquilo o relacionamento com o fornecedor, apenas quatro deles, de um total de 33, apresentaram que não teve nada difícil no processo de compra. Os outros 29 respondentes indicaram que algo foi difícil no processo de compra. A pesquisa mostra que 43% deles consideraram que o tempo que dedicaram em todo processo foi o mais difícil; seguido por 23% que consideraram ter sido a escolha do fornecedor o mais difícil; 14% responderam que o mais difícil foi a montagem dos móveis; 11% a demora em ter um projeto pronto; 3% citaram prazos não cumpridos; e 3% a escolha de opções de cores e acabamento.

Por último foi perguntado sobre o valor total da compra. O resultado traz que 31% das compras foram entre cinco e 15 mil reais; 29% entre R\$ 15,01 e R\$ 30 mil; 18% de R\$ 30,01 a R\$ 60 mil; 11% acima de R\$ 60 mil; e outros 11% até cinco mil reais.

3.2 Análise dos Resultados da Pesquisa

A pesquisa realizada buscou compreender o público-alvo da compra de móveis planejados. Para tanto, como já mencionado, foram feitas entrevistas com questionário fechado e aberto. Considerando-se que móveis são utensílios necessários a toda a população, a pesquisa não se preocupou com critérios em eleger os sujeitos da pesquisa. O questionário foi distribuído

para aproximadamente 150 pessoas e foi respondido por 52 pessoas.

Nesse cenário, os dados da pesquisa apontam que o público-alvo para a loja de móveis planejados *on-line* apresenta idade acima de 29 anos, estado civil casados ou separados, com renda mensal superior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais). Dos entrevistados, 97% já compraram móveis planejados em algum momento. Destaca-se que os respondentes que já adquiriram móveis planejados buscam por atributos como beleza, qualidade, durabilidade e preço no momento da escolha.

Do total de respondentes, quando perguntado se havia interesse em realizar compras de móveis planejados pela internet, 97% demonstraram interesse. Dessa forma, a hipótese deste estudo em ofertar a compra de móveis *on-line* foi comprovada na pesquisa.

A motivação para compra de móveis, na maioria das vezes, está associada à novas moradias. Esse resultado demonstra que um possível campo favorável a atuação da venda de móveis planejados *on-line* é o ramo imobiliário de imóveis na planta.

A pesquisa demonstrou que, independentemente de campanhas publicitárias, a escolha de fornecedores para cotação de móveis planejados se dá a partir da indicação de uma pessoa conhecida ou por meio de empresas já conhecidas. Esses são dois fatores que podem ser os principais desafios para um negócio novo.

Considerando-se que 85% dos respondentes realizaram cotação com mais de um fornecedor, os critérios para escolha de compra foram evidenciados na pesquisa, o que permitiu identificar as preferências de escolha do comprador. Os quesitos mais apontados foram os itens relacionados à qualidade dos produtos e do fornecedor, seguidos pela melhor condição de pagamento e melhor preço.

Os respondentes que já realizaram compras de móveis planejados relataram suas dores, as dificuldades ocorridas no processo de compra. Dentre essas dores, ficou evidente que o tempo dedicado à compra de móveis planejados é a mais latente. Contudo, vários respondentes apontaram também como dores a demora em se obter um projeto, a montagem dos móveis e prazos não cumpridos. Nesse cenário, observa-se que um novo negócio na área de móveis planejados precisa sanar essas dores, portanto, reduzir o tempo dedicado a compra, agilizar o desenvolvimento do projeto, mitigar problemas na montagem e cumprir os prazos estabelecidos em cada uma das etapas do processo.

Destaca-se ainda, a partir dos dados levantados, que o número de pessoas que compram móveis planejado é elevado, assim como, o valor das compras. Dos entrevistados que compraram móveis planejados, cerca de 80% fizeram compras entre 5 e 60 mil reais.

4 PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Neste tópico serão apresentados os condicionantes do ambiente externo e do ambiente interno e o modelo de negócio proposto.

4.1 Análise SWOT Cruzada

Segundo Johnson et al. (2011, p. 103), a análise SWOT resume as questões principais do ambiente de negócios e da capacidade estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto no desenvolvimento estratégico.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2018, p. 380), dizem que “o principal objetivo ao conduzir uma análise SWOT é determinar como posicionar a empresa de modo que aproveite as oportunidades ao mesmo tempo que evita ou minimiza ameaças ambientais.”

Os principais pontos dos ambientes externo e interno foram reunidos na análise SWOT,

de modo que foi possível realizar o cruzamento das informações a fim de explicitar como os pontos fortes podem ajudar no aproveitamento das oportunidades, assim também como as oportunidades podem potencializar as forças do negócio e no que eles podem neutralizar as ameaças. Do mesmo modo, o cruzamento analisou de que forma os pontos fracos do negócio podem ser minimizados pelas oportunidades e de que forma eles podem estar relacionados com as ameaças, a fim de buscar estratégias para proteger o negócio.

A Figura 4 apresenta o cruzamento das informações dos dados. Para cada uma foi atribuída uma nota de 1 a 5, onde em que quanto maior a nota, mais sinergia foi atribuída às informações contidas no cruzamento. Deste modo, fica visivelmente fácil identificar os cruzamentos que devem ser analisados.

		Oportunidades								Ameaças	
		+ investimentos em startups	mercado consumidor próximo	+ home office	+ e-commerce	+ intemer	MEI	opções de fornecedores	clientes dispostos a comprar on-line	Empresas do mesmo segmento	empresas com modelo de negócio parecido
Forças	móveis customizados pelos clientes	1	1	1	2	2	1	1	4	3	3
	compra fácil e rápida	1	1	1	4	3	1	1	5	4	4
	bom preço	3	1	1	2	1	4	2	2	3	3
	cliente e designer com fácil contato	1	1	1	2	3	1	1	4	1	1
	entrega rápida	1	5	1	2	1	1	2	1	4	4
	baixo custo fixo	1	1	4	4	1	5	1	2	1	1
	pioneirismo	3	1	1	1	1	1	1	4	2	2
	modelo escalável	5	4	4	5	3	4	4	5	1	1
fraquezas	falta de reputação	5	1	2	4	2	1	1	4	3	3
	dependência de terceiros	2	1	5	1	1	5	2	1	2	2
	falta de capital	5	1	3	3	1	3	2	2	4	4

Figura 4. Cruzamento de dados da SWOT

Fonte: Elaborada pelo autor

De acordo com o cruzamento das **forças e oportunidades**, tem-se que:

- Os fatos de os móveis poderem ser customizados pelos clientes, o processo de compra ser fácil e rápido e o cliente ter contato fácil com o *designer*, podem ser atrativos aos clientes que estão dispostos a comprar móveis planejados *on-line*;
- Ser um negócio inovador, que consiga praticar bons preços e ser escalável, pioneiro no segmento de móveis planejados, podem ser facilitadores no momento de buscar investimentos, se necessário. Ser pioneiro ainda favorece atrair aqueles clientes que estão dispostos a comprar móveis planejados *on-line*;
- Ter um grande mercado consumidor próximo favorece que a entrega seja rápida, além de possibilitar a escalada inicial do negócio dentro da própria região;
- A possibilidade do trabalho no sistema de *home office* permite que sejam contratados *designers* em todo o país, mantendo um baixo custo;
- O *e-commerce* favorece o processo de compra fácil e rápida, permite ao negócio manter custos baixos, além de possibilitar a escalada de forma rápida;

- Mais acesso à *internet* de qualidade viabiliza a compra ser fácil e rápida e o contato do *designer* com o cliente, além de ajudar na escalada do negócio,
- A possibilidade de contratar profissionais MEI ajuda o negócio ter baixos custos, possibilitando praticar bons preços, além de possibilitar a escalada.
- Ter opções de fornecedores, em especial espalhados pelo Brasil, permite a expansão das atividades para outras localidades, sendo um fator importante na escalada do negócio;
- Clientes dispostos a comprar móveis planejados *on-line* fazem ser possível a escalada do negócio.

De acordo com o cruzamento das **forças e ameaças**, temos que:

- Ter um sistema que permita ao cliente customizar seus móveis, ter um processo de compra fácil e rápido, bom preço e entrega rápida, podem ser atributos que dificultem novos entrantes, como empresas do segmento de móveis planejados e empresas que tenham modelo de negócio parecido com o proposto.

De acordo com o cruzamento das **fraquezas e oportunidades**, temos que:

- A falta de reputação e de capital inicial podem ser superadas caso ocorra um investimento no negócio por parte de um investidor, uma vez que, com capital pode-se fazer um forte investimento em *marketing* e superar a falta de reputação;
- Apesar de ser considerada uma fraqueza, uma vez que com terceiros não é possível ter o mesmo controle, comparado a profissionais da própria empresa, a possibilidade de ter *designers* trabalhando em *home office* em qualquer parte do país aumenta bastante a possibilidade de contratação destes profissionais. O modelo de negócio contemplará a criação de mecanismos de fidelização dos fornecedores, em especial os montadores e *designers* de móveis.
- O modelo *home office* e a contratação de profissionais MEI fazem também um contraponto com a dependência de terceiros e a falta de capital inicial;
- O e-commerce, pela sua abrangência, e o fato de ter clientes dispostos a comprar móveis planejados *on-line* podem ajudar a superar a falta de reputação.

Por fim, de acordo com o cruzamento das **fraquezas e oportunidades**, tem-se que:

- Superadas as fraquezas de falta de capital e reputação, diminuiria a ameaça de novos entrantes, tanto aqueles que já atuam no segmento de móveis planejados, como aqueles que possuem um modelo de negócio parecido com o proposto.

4.2 Modelo de Negócio Proposto

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Esses autores sugerem que um Modelo de Negócios pode ser mais bem descrito com nove componentes básicos: 1. Segmento de Clientes – a quem a organização vai servir; 2. Proposta de Valor – quais problemas serão resolvidos e quais necessidades serão satisfeitas; 3. Canais – quais canais de comunicação, distribuição e vendas serão utilizados para entregar a proposta de valor; 4. Relacionamento com Clientes – como será estabelecido e mantido o relacionamento com cada segmento de cliente; 5. Fonte de Receitas – resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes; 6. Recursos Principais – ativos da empresa necessários para criar valor ao cliente, manter e dar suporte ao negócio; 7. Atividades Principais – as mais importantes para executar a proposição de valor da empresa; 8. Parcerias Principais – alianças de negócios que complementam os outros

aspectos do modelo de negócio; e por fim, 9. Estrutura de Custos – o resultado dos elementos utilizados na estrutura de custos. Na Figura 5 é apresentado um esboço do modelo de negócios, por meio do Business Model Canvas ou “Quadro de modelo de negócios”.



Figura 5. Business Model Canvas

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Osterwlder e Pigneur (2011)

O modelo de negócio foi elaborado a partir da oportunidade definida inicialmente e das análises realizadas. O negócio consiste em uma plataforma *on-line* para venda de móveis planejados.

O processo é iniciado com a captação de clientes por meio de Publicidade e propaganda direcionadas ao público-alvo, que é composto prioritariamente por adultos a partir de 29 anos, com renda familiar acima de 20 mil reais e que residam na Grande São Paulo.

Estando na plataforma, o potencial cliente escolhe um projetista parceiro, que será o *designer* dos seus móveis, por meio de uma galeria onde são apresentadas as fotos e notas dos *designers*. A partir daí, o relacionamento entre o *designer* e o cliente permanecem por meio de ferramentas como o Google Meet, e-mail e WhatsApp. Utilizando estes canais de comunicação o designer obtém do cliente as informações sobre seus desejos, modelos, medidas, etc.

Com as informações passadas pelo cliente, o *designer* elabora um projeto em 3D e apresenta ao cliente, sempre por meio da plataforma. Na apresentação, o cliente pode sugerir alterações ao *designer*. Após aprovado, na própria plataforma o cliente pode customizar seu projeto, alterando as cores e tipo de ferragem que será utilizada, tendo seu orçamento atualizado a cada alteração. Ainda na plataforma, o cliente finaliza a compra.

Após a compra finalizada, é enviado um profissional para aferir as medidas do local onde será instalado o projeto. Com as medidas aferidas, é elaborado o projeto executivo, que segue para a produção dos móveis em fábrica terceirizada. Após um período de aproximadamente 20 dias, os móveis ficam prontos e são entregues por transportadora na casa do cliente. No momento da entrega, uma equipe de montadores treinados recebe os móveis e inicia a montagem.

Segundo Barney e Hesterly (2017), cadeia de valor é um conjunto de atividades a que a empresa se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços. Uma cadeia de valor traz um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor aos seus clientes (Samir, 2022, p. 180). Na Figura 6 é apresentada a cadeia de valor do negócio, onde além das atividades exercidas pela empresa, são apresentadas também aquelas exercidas pelos clientes e parceiros de negócio.



Figura 6. Cadeia de Valor
Fonte: Elaborada pelo autor

5 VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

A proposta de valor do modelo de negócio proposto inclui flexibilidade, qualidade e prazos de entrega rápida. Isso implica em necessidade de um modelo de produção eficiente e integrado a fornecedores de material e de serviços. Dentre esses fornecedores, a atividade de montagem dos móveis é de extrema importância, pois está diretamente ligada à qualidade final entregue ao cliente. Diante disto, buscou-se validar o modelo de negócio a partir de entrevista com um especialista.

5.1 Entrevista com Especialistas

Uma entrevista foi realizada com um professor do SENAI com larga experiência no segmento de móveis planejados, em especial no que tange à montagem de móveis. Esse profissional tem uma ligação muito forte com a marcenaria. Aos sete anos de idade já construiu seu primeiro banquinho de madeira, que preserva até hoje. Já com bastante experiência prática na construção de móveis, foi fazer um curso de marcenaria, para se aperfeiçoar. Ao término do curso foi convidado a dar aulas e as dá desde então. Tem um bom conhecimento do mercado, pois também foi chefe de equipe de montagem de uma rede de lojas de móveis planejados.

O resumo da entrevista será apresentado nos tópicos a seguir:

- Ao conhecer o modelo de negócio proposto, o entrevistado declarou ser “uma proposta, bacana, inovadora, tem campo, com certeza tem campo! E o que é legal, é que o cliente vai poder optar, ele vai poder ver o que cabe no seu bolso, pode dizer, eu queria essa ferragem, mas a ferragem hoje não cabe no meu bolso, vai conseguir ver a questão de custo, o que

cabe dentro do orçamento dele”.

- Com base na experiência que teve como chefe de equipe de montagem, relata que o principal problema estava na comunicação entre os vendedores/projetistas e os montadores. Cita como exemplo que, muitas vezes, o vendedor, para fechar a venda, fazia promessas aos clientes que o montador não teria condições de cumprir. “O montador fazendo um bom trabalho e o cliente ficando contente, ele vai acabar indicando cada vez mais [seus serviços]. Neste ramo, o boca a boca é muito importante.”
- Quanto a montadores, relata que, em muitas empresas, são terceirizados e as empresas não conseguem manter um padrão de qualidade.
- Sobre mulheres trabalhando como montadoras, diz que há, sim, e que a empresa que realmente desenvolver uma equipe de montadoras terá um diferencial gigantesco no mercado. Normalmente, para o cliente é mais fácil receber em casa montadoras mulheres. Considera que o cliente fica mais à vontade em ter uma mulher em sua casa fazendo esse trabalho de montagem do que um homem. Diz ser mais fácil a mulher trabalhar dentro de um padrão de qualidade superior, do que o homem. “A mulher é mais detalhista, ela é mais cuidadosa e ela sempre vai montar o móvel, como se fosse um móvel da casa dela.”
- Diz que a montagem é a ponta final do trabalho, que não adianta fazer um trabalho maravilhoso desde o início, desde o projeto, e chegar na hora da montagem o resultado final não agradar o cliente. Destaca que a montagem tem que condizer com tudo aquilo que foi feito, em termos de qualidade.
- Sobre a oferta de montadores, diz que há bastante montadores no mercado, porém, não é o suficiente para atender a demanda. Diz que a melhor forma para resolver o problema de falta de montadores é a própria empresa treinar seus montadores. É mais fácil treinar montadores dentro da empresa, pois você consegue treinar bem a parte comportamental e a parte técnica, o profissional não vem com vícios, você está criando um montador novo dentro da sua empresa. É o melhor caminho, apesar de ser o mais trabalhoso. Relata que é mais fácil contratar alguém que já sabe montar, porém, a empresa treinando-o do zero, terá mais sucesso.
- Ainda sobre o modelo de negócios proposto, sugere que a montagem pode ser feita pelo próprio cliente. Neste caso, dependendo da complexidade do projeto e da opção do cliente, pode-se oferecer o serviço de montagem à parte. “Hoje tem vários softwares de simulação que pode ser usado, para auxiliar na montagem.”
- Sobre o grau de importância da montagem no negócio proposto, o entrevistado considera que a montagem, pensando em valor percebido, representa 50% do valor total entregue ao cliente.
- Sobre a dificuldade de encontrar projetistas (*designers* de móveis) no mercado, o entrevistado não considera ser difícil. Diz ser mais fácil encontrar projetistas do que montadores.

Ao final, o entrevistado declarou que o negócio proposto “É algo inovador, com certeza! Tem muita chance de crescer, de dar certo. Difícil é começar, mas as possibilidades são muitas. E móveis, sempre vai existir alguém que precisa. E a construção civil subindo, pode apostar em móveis.”

5.2 Outras Validações

Segundo Trimi e Berbegal-Mirbent (2012) uma das principais razões para o fracasso das startups é a falta de um processo para descobrir seus mercados, identificar seus clientes e validar suas premissas desde os estágios iniciais.

A entrevista com o professor do SENAI foi uma etapa muito importante para refinar o modelo, especialmente quanto ao *modus operandi* da produção e montagem dos móveis. No entanto, outras validações serão necessárias, incluindo testar o projeto em campo.

Para isso está em desenvolvimento uma plataforma, no modelo MVP (*Minimum Viable Product* ou Produto Minimamente Viável) que irá proporcionar aos primeiros interessados configurar, compra, acompanhar a produção e a montagem de seus móveis.

Esse projeto piloto deve trazer novos insights e eventuais ajustes no modelo proposto. Espera-se efetuar esse teste com pessoas conhecidas até o final de 2023, inicialmente em operação a preço de custo.

6 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O conjunto de pesquisas realizadas, incluindo análise de dados secundários do mercado de móveis, pesquisa com clientes potenciais e identificação das suas principais dores, somadas às análises dos ambientes externo e interno e entrevista com especialista na fabricação e montagem de planejados foram os elementos fundamentais para a ideação e aperfeiçoamento de uma proposta de um novo modelo de negócio exposto neste trabalho.

O modelo proposto pretende diminuir o tempo dedicado pelo cliente no processo de compra, proporcionar comodidade ao cliente, ser transparente quanto aos valores, cumprir os prazos combinados previamente, além de ter preços acessíveis.

Algumas das premissas foram validadas em campo. Todavia, reconhece-se que não foi possível validar todo o modelo de negócio proposto. Isso é coerente com a proposta de Ries (2012), que pondera que *startups* com modelos de negócio inovadores deveriam passar por um processo iterativo de construir, medir e aprender.

Por isso, está em desenvolvimento um MVP, uma versão inicial, funcional, mas simplificada da plataforma, que permitirá a compra, configuração e entrega dos móveis planejados para alguns clientes. Após a análise e *feedback* desses clientes e dos parceiros envolvidos, serão feitas as correções e aperfeiçoamento do projeto e da plataforma, seguindo-se novos ciclos de teste até que o modelo possa estar estabilizado.

A conclusão deste estudo é que o modelo de negócio proposto parece bastante promissor. A etapa de validação com o MVP trará os ajustes necessários. Quando o modelo de negócio estiver estabilizado, será a hora de procurar um investidor para, aí sim, escalar o negócio de forma sustentável.

Com o aumento das vendas, uma etapa importante do negócio será a formatação da estrutura organizacional da empresa. Para atuarem na parte operacional, dois profissionais-chave deverão ser contratados, um projetista, que ficará a cargo dos projetos e vendas, e um encarregado de montagem que, além das equipes de montagem, ficará responsável por gravar conteúdos sobre móveis planejados, treinar e auxiliar os montadores e será também o elo entre o profissional que faz o projeto executivo e os montadores.

À medida que forem aumentando as vendas, serão contratados projetistas terceirizados, que serão os responsáveis pelos projetos 3D e contato com os clientes. Será avaliada também a possibilidade de contratação de montadoras terceirizadas, que serão treinadas pela empresa, o que pode ser mais um diferencial para a empresa.

Uma das principais contribuições deste estudo foi apresentar um método objetivo e respaldado academicamente para o aproveitamento de uma oportunidade. As etapas são claras, com um propósito lógico e bem-definido, e com a evolução das etapas pode-se observar que elas são interrelacionadas e interdependentes.

O modelo de negócio proposto pode contribuir para a transformação no segmento de

móveis planejados por meio de excelência operacional, boas práticas e experiência de compra única, competências que contribuirão para o amadurecimento do mercado e até para a sua expansão, beneficiando a empresa e todos os outros participantes do seu ecossistema.

Como contribuição aos leitores que pretendem lançar um novo negócio, fica a sugestão enfática de incorporar método no planejamento de sua empreitada, que permitirá a ponderação de muitos e relevantes requisitos que não viriam à luz se o negócio fosse lançado somente baseado no voluntarismo e nas informações obtidas sem a aplicação do método, ameaçando o sucesso e a sobrevivência da nova empresa.

Por fim, destaca-se que indicadores de *performance* da empresa serão monitorados e controlados e os conceitos semeados por este estudo serão revisitados, permitindo ajustes e correções que se mostrarem necessários.

REFERÊNCIAS

- Barney, J. B., & Hesterly W. S. (2017). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Brandão, R., & Prado, M. (2021, 08 de novembro). Setor de móveis avança 3% após crescimento no mercado. *Valor Investe*. Recuperado em 15 de maio de 2022, de <https://valorinveste.globo.com/mercados/noticia/2021/11/08/setor-de-moveis-avanca-3percent-apos-crescimento-no-mercado.shtml>
- Casas, A. L. L. (2019). *Administração de Marketing*, 2ª edição. Grupo GEN. Recuperado em 11 de junho de 2022, de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597020151>
- Ciser. (2020, 08 de dezembro). Indústria moveleira no Brasil: evolução e perspectiva. Recuperado em 19 de maio de 2011, de <https://blog.ciser.com.br/industria/industria-moveleira-no-brasil-evolucao-e-perspectivas/>
- Fernandes, D., & Guanaes, N., (2015, 14 de setembro). Onde tem problema, existe oportunidade de negócio. *Aproveite! Estadão*. Recuperado em 10 de maio de 2022, de <https://pme.estadao.com.br/blogs/blog-do-empendedor/onde-tem-problema-existe-oportunidade-de-negocio-aproveite/>
- Ferreira, M. J., Gorayeb, D. S., Araújo, R. D., Mello, C. H., & Boeira, J. L. F. (2008). Relatório de acompanhamento setorial, indústria moveleira. Campinas: *Unicamp, ABDI, 1*. Recuperado em 02 de maio de 2022, de https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/RelatorioABDI/moveleira-vol-I_junho2008.pdf
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *RAUSP Management Journal*, 35(3), 105-112.
- Galvão, A. (2016). História do Mobiliário. (Material Didático). *Universidade Federal do Paraná – UFPR*. Recuperado em 02 de maio de 2022, de http://www.exatas.ufpr.br/portal/deggraf_arabella/wp-content/uploads/sites/28/2016/08/Apostila-Hist%C3%B3ria-do-
- Hitt, M, A, Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2018). *Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos*. São Paulo: Cengage.
- IEMI - Instituto de Estudo e Marketing Industrial. (2022). Site institucional. Recuperado em 03 de maio de 2022, de <https://www.iemi.com.br/comportamento-e-o-mercado-de-moveis-no-brasil/>
- IEMI. Instituto de Estudo e Marketing Industrial. (2019). O Mercado de Móveis Planejados no Brasil. Recuperado em 04 de maio de 2021, de <http://www.iemi.com.br/o-mercado-de-moveis-planejados-no-brasil/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de Estratégia*. Grupo A.

- Recuperado em 25/10/2022, de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788577808007>
- Jornal da Record. (2018, 06 de outubro). Problemas com móveis planejados ocupam segundo lugar no ranking do Procon. *Record TV*. Recuperado em 03 de maio de 2022, de <https://recordtv.r7.com/jornal-da-record/videos/problemas-com-moveis-planejados-ocupam-segundo-lugar-no-ranking-do-procon-06102018>
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a Edição do Milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mady, E. B. (2014). *Pesquisa de mercado*. Curitiba: InterSaberes
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 25 de maio de 2022, de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf
- Movelsul. (2017). O maior polo moveleiro do Brasil. Recuperado em 13 de setembro de 2022, de <https://www.movelsul.com.br/imprensa/noticias/o-maior-polo-moveleiro-do-brasil/#:~:text=A%20consolida%C3%A7%C3%A3o%20do%20polo%20moveleiro,de%20m%C3%B3veis%20a%20Movelsul%20Brasil.>
- Opus Consultoria & Pesquisa. (2018). O que é uma Pesquisa Survey. Recuperado em 12 de dezembro de 2022, de <https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/pesquisa-survey/>
- Osterwalder, A., & Pigneur Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pinto, A. B. (2014). Móveis Planejados – Dicas aos consumidores. Recuperado em 30 de maio de 2022, de <https://problemascomimovel.wordpress.com/2014/01/21/ocka-moveis-planejados-consumidor/#more-549>
- Prado, M. (2022). Números preliminares para 2022 e 2023 no setor moveleiro: estimativas para indústria e varejo. *Setor Moveleiro*. Recuperado em 31 de maio de 2022, de <https://setormoveleiro.com.br/numeros-preliminares-para-2022-e-2023-no-setor-moveleiro-estimativas-para-industria-e-varejo/>
- PROCON-SP. (2022). Fundação Procon-SP alerta consumidores que vão comprar móveis planejados. Recuperado em 30 de maio de 2022, de <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/fundacao-procon-sp-alerta-consumidores-que-vaocomprar-moveis-planejados/>
- Proteste. (2015). Como evitar problemas com móveis planejados. Recuperado em 27 de maio de 2022, de <https://www.proteste.org.br/dinheiro/imoveis/noticia/como-evitar-a-dor-de-cabeca-com-moveis-planejados>
- Reclame Aqui. (2022). Tipos de problemas de Móveis Planejados. Recuperado em 05 de maio de 2022, de <https://www.reclameaqui.com.br/categoria/moveis-planejados/>
- Ries, E (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- Rodrigo, T. (2022, 13 de janeiro). Abimóvel divulga dados preliminares da indústria moveleira em 2021 - Dados mostram panorama dos resultados acumulados nos últimos cinco anos e projeções para o setor moveleiro em 2022. *Emobile*. Recuperado em 10 de maio de 2022, de <https://emobile.com.br/site/industria/abimovel-divulga-dados-preliminares-da-industria-moveleira-em-2021/>
- Robles, L. T. (2016). *Cadeias de suprimentos: administração de processos logísticos*. Curitiba:

InterSaberes.

- Samir, B. (2022). *Modelos Avançados de Gestão Empresarial*. InterSaberes. Curitiba. Recuperado em 25/10/2022, de <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/201651/pdf/0?code=h+QBINnyjFh5FCkwSEABVu/KCkJJVRnGLXn3paC9REAkYDuSjT4+S+tvJoQ47CXZwi4IJtsX4jo0wjsGGajPdA==>
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. B. (2012). *Inovação do modelo de negócios no empreendedorismo*. Springer Science+Business Media, LLC 2012. Recuperado em 05 de dezembro de 2022, de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11365-012-0234-3.pdf?pdf=button%20sticky>
- Yasuda, A., & Oliveira, D., M., T. (2016). *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo: Cengage Learning