

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

ROUPA DA CASA

**ESTUDO DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E ECONÔMICO-
FINANCEIRA DE UMA LOJA DE MÓVEIS E DECORAÇÃO**

**HIVY DAMÁSIO ARAÚJO MELLO
LIVANOS WALL THOMAZ DE ALMEIDA**

Florianópolis (SC), Julho de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

ROUPA DA CASA

**ESTUDO DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E ECONÔMICO-
FINANCEIRA DE UMA LOJA DE MÓVEIS E DECORAÇÃO**

**HIVY DAMÁSIO ARAÚJO MELLO
LIVANOS WALL THOMAZ DE ALMEIDA**

Professor orientador: **Prof. Maurício Fernandes Pereira, MSc**

Área de concentração: **Administração de Projetos**

Florianópolis (SC), Julho de 1999.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota _____ aos alunos Hivy Damásio Araújo Mello e Livanos Wall Thomaz de Almeida na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5400.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Maurício Fernandes Pereira
Presidente

Prof. Alexandre Marino Costa
Membro

Prof. João Nilo Linhares
Membro

A todos que têm coragem de perseguir seus sonhos, por menos importantes que possam parecer aos que olham de fora.

AGRADECIMENTOS

Aos nossos companheiros Dani e Jefferson, por estarem ao nosso lado, dando-nos apoio durante a elaboração deste trabalho.

Às nossas famílias, pois foram os principais responsáveis pelo nosso crescimento pessoal e intelectual.

Aos professores e funcionários do Departamento de Administração, co-responsáveis por este resultado.

A todos os entrevistados pelo interesse, paciência e tempo investidos nas longas entrevistas executadas para esta pesquisa.

Aos nossos amigos, que no decorrer deste percurso, nos ajudaram a superar etapas para a elaboração deste trabalho. Dentre eles: Claudia Clemente, Claudia Cárdenas, Grace Batista, Evelize Welzel, Aurélio Ruprest, Leonardo e Fabiane Romano, Alícia V. Leão de Souza, Carolina Gobbi Mucelin, Ricardo Santos e Natan Tampolski.

Em especial, gostaríamos de agradecer ao nosso orientador Prof. Maurício Fernandes Pereira, pelo tempo investido na nossa orientação e pelas suas atenciosas análises e leituras.

SINTESE

Este estudo visa a elaboração de um projeto de uma loja de móveis e objetos de decoração na região da Grande Florianópolis e analisa, para este fim, a sua viabilidade mercadológica e econômico-financeira.

A proposta desta loja é a de atender no ramo de comércio varejista de móveis e objetos de decoração oferecendo produtos que conjuguem as características de tamanho adequado para ambientes menores, apelo estético, preço acessível à classe média e qualidade, oferecendo seus produtos em estilo *clean* e contemporâneo.

Para a observação da viabilidade do empreendimento, foram estudados: análise de mercado (observando os mercados consumidor, fornecedor e concorrente), identificação da melhor localização possível, elaboração das estruturas jurídico-legal, administrativa e econômico-financeira, além da estruturação das ações estratégicas na busca de vantagens competitivas para o empreendimento no seu mercado de atuação.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE ANEXOS	viii
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	13
2.1 O projeto	13
2.2 Análise de mercado e tendências	15
2.2.1 Mercado consumidor	17
2.2.2 Mercado fornecedor	18
2.2.3 Mercado concorrente	19
2.3 Localização	20
2.4 Aspectos jurídico-legais	21
2.5 Aspectos administrativos	22
2.5.1 Estrutura organizacional	23
2.5.2 Distribuição de atividades	24
2.5.3 <i>Layout</i>	25
2.6 Estrutura e análise econômico-financeira	25
2.6.1 Receitas	26
2.6.2 Custos	27
2.6.3 Análise de índices financeiros	27
2.7 Ações estratégicas	30
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 Especificação do problema	32
3.1.1 Perguntas de pesquisa	32
3.2 Delimitação da pesquisa	33
3.3 Identificação das variáveis	33

3.4 Coleta e análise dos dados	33
3.4.1 Técnicas de coleta de dados	35
3.4.2 Tratamento dos dados	37
3.5 Limitações da pesquisa	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1 Caracterização da empresa	39
4.2 Análise de mercado e tendências	40
4.2.1 Mercado consumidor	45
4.2.2 Mercado fornecedor	47
4.2.3 Mercado concorrente	48
4.2.4 Proposta da Roupas da Casa	51
4.3 Localização	67
4.4 Aspectos jurídicos-legais	68
4.4.1 Capital social	68
4.4.2 O imposto SIMPLES	72
4.5 Aspectos administrativos	73
4.5.1 Estrutura organizacional	73
4.5.2 Distribuição de atividades	74
4.5.3 Procedimentos de trabalho	76
4.5.4 Layout	79
4.6 Aspectos econômico-financeiros	81
4.6.1 Despesas operacionais	81
4.6.2 Investimento em imobilizado inicial	81
4.6.3 Custos fixos	83
4.6.4 Estoque inicial estimado	84
4.6.5 Formação de preço dos produtos	85
4.6.6 Composição estimada das receitas por tipos de produtos	85
4.6.7 Receitas operacionais brutas estimadas de acordo com a demanda	86
4.6.8 Investimento Inicial	87
4.6.9 Decisão de Investimentos	88
4.7 Ações estratégicas	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Comparativo dos padrões de lojas em relação às características de qualidade e durabilidade, apelo estético e preço	50
QUADRO 2: Proposta Roupa da Casa	53
QUADRO 3: Despesas pré-operacionais	81
QUADRO 4: Imobilizado inicial	82
QUADRO 5: Custos Fixos	83
QUADRO 6: Composição do estoque inicial	84
QUADRO 7: Composição estimada das receitas por tipos de produtos	85
QUADRO 8: Receitas operacionais brutas estimadas de acordo com a demanda	86
QUADRO 9: Investimento inicial	88

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – Tabulação das entrevistas com a banca de especialistas	95
ANEXO II – Lista dos fornecedores escolhidos pela Roupa da Casa	132
ANEXO III – Lista da CDL	134
ANEXO IV – Exemplos de Estilos	136
ANEXO V – Aspectos observados no mercado concorrente	138

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa à elaboração de um projeto de uma loja de móveis e objetos de decoração na região da Grande Florianópolis e analisa, para este fim, a viabilidade mercadológica e econômico-financeira deste empreendimento.

A Roupas da Casa, nome escolhido para a loja, trabalhará no ramo de comércio varejista de móveis e objetos de decoração com a proposta de oferecer produtos que conjuguem as características de tamanho adequado para ambientes menores, apelo estético, preço acessível à classe média e qualidade, oferecendo-os em estilo *clean* e contemporâneo, com um desenho moderno e atual.

Para melhor estudar a viabilidade deste empreendimento, abordou-se na fundamentação teórico-empírica todos os conceitos a serem analisados e, em seguida, na apresentação e análise dos dados, buscou-se desenvolver estes tópicos de acordo com os dados coletados e analisados.

Para obter os dados necessários para este estudo, fez-se visitas aos principais concorrentes localizados na região da Grande Florianópolis, conversou-se informalmente com diversos fabricantes de móveis na Feira Móvel Brasil em São Bento do Sul e coletou-se a *opinião de especialistas* que atuam de alguma forma junto ao setor moveleiro e de decoração, buscando-se informações sobre estilos e linhas de produtos que atualmente são oferecidos na Região da Grande Florianópolis pelas empresas já estabelecidas neste ramo.

Após a análise de mercado, foi necessário escolher a melhor localização possível para a instalação da loja. Para isto foram considerados itens como mercado potencial, tamanho (espaço físico) e estacionamento. Posteriormente foram estudados os aspectos jurídico-legais e os aspectos administrativos, sendo neste último definidos a estrutura organizacional, a distribuição de atividades, o horário de funcionamento, os procedimentos de trabalho e o *layout* da loja.

Analisadas todas estas questões, foi elaborada a estrutura e análise econômico-financeira, na qual foram identificadas quais as previsões de receitas, estoques, custos e, finalmente, qual o capital necessário para realizar-se o investimento inicial neste empreendimento e o seu tempo de retorno.

Em último lugar, foram estruturadas algumas ações estratégicas da empresa no seu mercado de atuação, no sentido de traçar os caminhos de ação pelos quais a Roupas da Casa buscará alcançar seus objetivos.

Enfim, poder-se-ia dizer que o objetivo central deste estudo é a verificação da viabilidade de investimento em uma loja de móveis e objetos de decoração nos moldes propostos pela Roupas da Casa.

1.1 Justificativa

A idéia da loja de móveis surgiu a partir da percepção da existência de um nicho de mercado inexplorado¹. Observou-se que na região da Grande Florianópolis existe pouca oferta de móveis e acessórios de decoração que agrupem as seguintes características: tamanho adequado para ambientes menores, apelo estético, preço acessível e qualidade².

Assim, a loja a ser constituída buscará oferecer um diferencial neste sentido, unindo estes apelos a outros, como, por exemplo, a oferta de peças modulares e o uso de novos materiais que não a madeira (o ferro, alumínio, compensados moldados, aglomerados, vidro e fibra de vidro, etc.).

Este nicho, porém, não é fruto do acaso. Ele decorre, sobretudo, a partir da observação das seguintes tendências de mercado:

- Mudanças no estilo de vida da população: a diminuição do tamanho das famílias, o ritmo de vida mais intenso, e redução dos espaços físicos de trabalho e moradia;
- Aumento da percepção e valorização dos consumidores em relação ao desenho e à estética dos móveis e acessórios de decoração. Para estes “novos” consumidores, estes produtos devem associar, apelo estético, funcionalidade e um melhor aproveitamento do espaço;

¹ Para maiores comentários ver Holanda (1987), onde este cita que um dos estímulos para o surgimento de projetos privados são solicitações de um mercado amplo e em crescimento.

² Estas características serão aprofundadas no Capítulo 4 – Apresentação e análise dos dados.

- Aumento da preocupação e conscientização dos consumidores em relação à preservação do meio ambiente e, conseqüentemente, ao uso dos recursos naturais.

Da mesma forma considerar-se-á algumas características específicas da região da Grande Florianópolis, como por exemplo, o fato de ser uma região que vem tendo um crescimento demográfico acima da média de outras capitais, além de ser um pólo turístico que conta com um grande número de casas de veraneio. Acredita-se, ainda, que o nicho de mercado que a Roupa da Casa visa a atender, é uma grande oportunidade a ser explorada devido à percepção de que as lojas do ramo encontradas na região da Grande Florianópolis, em grande parte, ou praticam preços relativamente altos ou, quando possuem um preço mais acessível, oferecem produtos pouco atraentes em termos de estética, durabilidade e funcionalidade.

A verificação do que se está percebendo será objeto deste trabalho. Tratar-se-á, portanto, de examinar a real existência de um nicho de mercado que se deve às mudanças de hábitos estéticos e culturais por parte dos consumidores e à falta de concorrência na região no sentido de suprir uma demanda diferenciada.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade mercadológica e econômica-financeira de um empreendimento de móveis e decoração na região da Grande Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o mercado consumidor, fornecedor e concorrente;
- Identificar a melhor localização possível para a instalação da loja;
- Elaborar a estrutura jurídico-legal;
- Identificar os aspectos administrativos;
- Elaborar a estrutura econômico-financeira;
- Estruturar as ações estratégicas da empresa no seu mercado de atuação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este tópico tem como objetivo discutir os aspectos teóricos indispensáveis para a elaboração de um projeto de viabilidade através do uso de fundamentos da área de Administração.

Em primeiro lugar, portanto, tratar-se-á de definir a própria idéia de projeto. Uma vez apresentado este conceito, o próximo passo será investigar cada item que dele decorre: a análise de mercado, a localização, os aspectos jurídico-legais, os aspectos administrativos, a estrutura econômico-financeira e as ações estratégicas. Tais itens, com efeito, implicam-se mutuamente não só na estrutura do projeto³, mas principalmente na própria implementação deste e no sucesso da empresa a longo prazo.

Entretanto, antes da aplicação de cada um desses itens ao caso da loja de móveis e decoração, deve-se abordá-los teoricamente a partir de uma bibliografia específica.

2.1 O projeto

Há alguns anos atrás, falar em projeto significava, na maioria das vezes, uma preocupação em conseguir recursos financeiros para a execução de projetos industriais e/ ou financiamentos para projetos da esfera pública (Holanda, 1987; e Buarque, 1991).

Como a esfera pública era a grande geradora de empregos e a maior prestadora de serviços para a comunidade, restava ao pequeno e ao médio empreendedor oferecer produtos e serviços direcionados ao atendimento das necessidades mais básicas da comunidade (bairro) onde vivia. Dessa forma, quando este abria um negócio, na maioria das vezes já tinha um público direcionado e, conseqüentemente, não lhe era fundamental a elaboração de projetos que estudassem a viabilidade de se investir em um determinado negócio.

³ i.e., que as ações estratégicas estejam de acordo com o mercado da empresa

No entanto, há um momento em que esta situação começa a mudar, sobretudo nas últimas décadas. Nos anos 80 e 90, assistimos a uma mudança radical nas formas de trabalho decorrente tanto da diminuição do papel e investimentos do Estado e da conseqüente redução de empregos na área pública quanto da redução da oferta de empregos na própria esfera privada, o que viria a gerar a diminuição da necessidade de mão de obra em algumas áreas, demissões, etc. Dentro desta perspectiva, montar o próprio negócio passou a ser mais uma alternativa de trabalho e renda para uma boa parcela da população. Desta forma, houve um grande crescimento da esfera privada e um surgimento em massa de pequenas e micro empresas, não só aumentando a oferta de produtos e serviços, mas também a concorrência entre as empresas na disputa acirrada por cada cliente.

Junto com toda essa mudança, aumentou-se a necessidade de planejar e estruturar melhor as idéias e o direcionamento de recursos antes de investir-se em um empreendimento. Daí a importância dos projetos, cuja finalidade é diminuir o risco de um mau investimento⁴. Dessa maneira, o projeto representa, por parte do empresário, comenta Holanda (1987), o procedimento lógico e racional que substitui o comportamento intuitivo e empírico, geralmente utilizado nas suas decisões de investimento, bem como apresenta a rentabilidade do negócio e qual o retorno que este terá diante dos recursos investidos.

Assim, levando em conta as inseguranças do empresário frente a este novo cenário que se lhe apresenta, o projeto surge como uma poderosa ferramenta para auxiliar no direcionamento ou na decisão em relação a um investimento, exibindo ao empreendedor os aspectos negativos ou positivos de cada empreendimento e auxiliando-o na escolha da melhor dentre as alternativas existentes (Belchior, 1971; Caldas apud Buarque, 1991; Holanda, 1987 e Buarque, 1991).

Porém, para que as decisões tomadas com base nestes projetos sejam as mais corretas (acertadas) possíveis, o projeto deve conter um mínimo de informações que possibilitem uma boa análise de cada caso e de cada empreendimento no momento em que está sendo elaborado.

A partir desta premissa, tende-se a concordar com Holanda (1987, p.96), cuja concepção de projeto parece ser a mais adequada para o caso da Roupas da Casa. O autor argumenta que a elaboração e a avaliação de projetos nada mais é do que “uma

⁴ Ver conceito de investimento para efeito deste trabalho no tópico 2.6 Estrutura e análise econômico-financeira.

combinação de princípios básicos de economia, engenharia, finanças e administração, que proporciona a definição de critérios objetivos (não raro, quantificáveis) de escolha entre cursos alternativos de ação”, tendo ele então fundamental importância como “instrumento técnico-administrativo e de avaliação econômica, tanto do ponto de vista privado como do ponto de vista social”.

Dentro disto, Holanda (1987) complementa apresentando os elementos e os aspectos principais de um projeto, dentre os quais alguns serão estudados neste projeto:

- Econômico: que se subdivide em micro (mercado, tamanho, localização, custos e receitas) e macro (avaliação);
- Técnico: subdividido em engenharia e investimentos (usos de recursos);
- Financeiro: subdividido em financiamento (fontes de recurso), rentabilidade e capacidade de pagamento;
- Administrativo e legal.

Os diferentes aspectos de um projeto devem estar perfeitamente harmonizados entre si, formando um conjunto homogêneo e coerente, podendo, entretanto, apresentar diferentes níveis de profundidade de acordo com as necessidades.

Porém, escolher qual área dentro de um projeto ou empreendimento é a mais importante, ou merece maior atenção, é uma tarefa bastante complicada e nem sempre possível⁵. Normalmente, a necessidade observada no dia-a-dia da empresa é a que direcionará quais os aspectos são os mais relevantes em um dado momento.

A partir dessa noção buscar-se-á discorrer brevemente sobre os principais aspectos e elementos que serão estudados neste projeto, escolhidos por serem de essencial importância para o sucesso do empreendimento em questão.

2.2 Análise de mercado e tendências

O mercado constitui um aspecto a ser analisado na verificação de quais variáveis externas à empresa influenciam diretamente na mesma. Através da observação do

mercado, pode-se conhecer suas tendências, produtos de sucesso, modismos, setores que estão em crescimento, comportamentos, entre outros aspectos relevantes para a continuidade da organização.

Kotler (1996, p.28) comenta que “o *mercado* consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. Assim, conforme o autor, o tamanho do mercado depende do número de pessoas que mostram a mesma necessidade, além de terem recursos e estarem dispostas a oferecer estes recursos em troca do que desejam.

Ampliando o conceito apresentado, pode-se considerar que também fazem parte do mercado todos aqueles que influenciam e estão implicados na compra e/ou venda de um determinado produto ou serviço, incluindo assim a visão dos mercados de fornecedores e concorrentes, fechando o ciclo dos mercados envolvidos na negociação de um bem: mercado fornecedor, mercado concorrente e mercado consumidor.

Da mesma forma, o sucesso ou eficácia dessas empresas que oferecem os bens ao mercado consumidor também sofre influências das forças ambientais externas que, quando estudadas servem como fonte de informação para a análise de mercado. Estas forças externas podem ser de várias origens, como demográficas, econômicas, tecnológicas, político-legais, sócio-culturais, ambientais, físicas entre outras, e, pelo fato de geralmente não serem controláveis, devem ser consideradas e melhor estudadas pelas empresas.

Tendo em vista que a proposta deste projeto envolve aspectos que são difíceis de ser avaliados através da pesquisa de mercado direta com o consumidor, pois envolvem muitos aspectos subjetivos em relação à escolha dos produtos, optou-se por fazer um levantamento através do método de *opinião de especialistas*⁶ ligados ao ramo moveleiro e de decoração. Através do questionamento junto a arquitetos, lojistas, *designers* e fabricantes de móveis e objetos de decoração, foram levantados os dados referentes tanto às tendências de mercado quanto ao tipo de produtos, materiais, cores e estilos que atualmente têm maior procura por parte do público consumidor. Estas tendências de acordo com Naisbitt e Aburdene (1990) são mudanças que podem ocorrer em nível social, econômico, político e tecnológico, que se formam lentamente e, uma vez

⁵ Sobre a interdependência de todos os itens contidos em um projeto, ver Caldas (apud Holanda, 1987, p.108).

⁶ Ver Capítulo 3 - Aspectos Metodológicos

estabelecidas, nos influenciam por um tempo que varia, segundo os autores, entre sete e dez anos, podendo, porém, durarem mais tempo. Estas mudanças quando aproveitadas, devem ser vistas como uma oportunidade de crescimento para as empresas e empreendedores. Na concepção destes autores, estas tendências são forças que moldam a sociedade e que não advém do acaso, “todas elas se relacionam e se reforçam umas às outras, numa confluência de forças que formam um novo mundo globalizado” (Naisbitt e Aburdene, 1990, p. 43).

Com o objetivo de ter-se uma visão mais ampla deste mercado, também foram abordados nestes questionamentos outros aspectos como: a influência da situação econômica e financeira do país sobre os hábitos de consumo por parte dos clientes e quais os aspectos mais relevantes que devem ser observados por aqueles que desejam se inserir neste ramo.

2.2.1 Mercado consumidor

Para que um empreendimento seja lucrativo - tenha sucesso -, deve-se identificar os seus clientes, ou seja, o mercado consumidor de um determinado produto (bem ou serviço). Conhecer o comportamento do consumidor significa não apenas captar os seus desejos e necessidades imediatas, mas também antecipá-los e conhecer o seu processo de decisão. A partir da observação destas características, e sabendo-se o quanto estão dispostos a pagar por determinado produto, melhor se pode direcionar o negócio para satisfazê-los. Assim, quanto maior o conhecimento adquirido sobre um mercado potencial menor será o risco.

Todavia, a tarefa de “conhecer os consumidores” não é tão simples. Eles podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de modo diferente. Na visão de Kotler (1996, p.161) “podem não manifestar suas motivações mais profundas e reagir a influências que mudam suas mentes no último minuto”. Em outras palavras, a opinião pode mudar instantes antes da compra.

Associando esta dificuldade ao tipo de produto a ser comercializado pela Roupas da Casa, observou-se que analisar o comportamento do consumidor perguntando a ele

próprio sobre as suas preferências e necessidades, poderia trazer um resultado não correspondente ao seu comportamento no momento da compra. Esta diferença ocorreria, principalmente, devido a dificuldade de se relatar ou se apresentar todas as opções de móveis e objetos de decoração, aspectos como textura e cor de tecidos e conforto, respectivos preços com precisão e ainda outras características de essencial importância para que o cliente decida se irá ou não adquirir um móvel. Ou seja, seria difícil obter uma opinião real.

Porém, pode-se buscar outras alternativas para se observar o comportamento do consumidor. Uma destas formas, e a que foi utilizada nesta pesquisa, foi a de analisa-lo dentro de um contexto geral, em situações de compra propriamente dita, de acordo com a percepção de pessoas que tenham contato com o mesmo tipo de público que se busca atingir em situações de venda e/ou escolha de móveis e objetos de decoração, ou seja, através de uma *banca de especialistas*⁷.

Deste modo, apesar das mudanças de opinião, é possível conhecer o comportamento do consumidor e as dificuldades de satisfazê-lo de uma forma geral, identificando suas características, preferências, exigências e comportamentos. Assim, a partir desta visão, buscar-se-á o melhor atendimento das suas necessidades e desejos e, principalmente, poder-se-á antecipá-los e surpreender os clientes.

2.2.2 Mercado fornecedor

A seleção de fornecedores é outro fator que se deve levar em conta para o sucesso de qualquer empreendimento. Dependendo do tipo de fornecedor é que poderão ser definidas diversas políticas da empresa. Por exemplo, um fornecedor que concedeu maiores prazos de pagamento permitirá que o lojista repasse estes prazos para os seus clientes. Ou então, um fornecedor que criar parcerias com o lojista permitirá que este tenha exclusividade em uma linha de produtos em uma determinada região, ou ainda que faça campanhas publicitárias em conjunto com a loja.

⁷ Ver capítulo 3 - Aspectos Metodológicos

O processo de seleção de fornecedores pode ter origem de diversas formas. Conforme a idéia de Kotler (1996, p.196) o processo de levantamento dos fornecedores pode-se dar a partir do exame de anuários comerciais, buscas pela Internet, indicações de outras empresas, anúncios e participação em feiras comerciais. Após esta pesquisa, são selecionados aqueles fornecedores que têm uma linha de produtos de maior afinidade com a proposta do varejista. Estes, então, são contatados para que se inicie um processo de negociação onde serão definidas as concessões que cada uma das partes deverá cumprir para que se crie uma parceria (se este for o caso).

Embora esta tarefa por hora pareça bastante simples, existem diversos fatores que podem influenciar na hora de se selecionar os fornecedores. Estes variam desde a qualidade e estilo dos produtos, preços, condições de pagamento, prazos de entrega, garantia, até outros fatores que possam influenciar diretamente no desempenho da empresa.

Portanto, é muito importante trabalhar com fornecedores com quem se tenha um bom relacionamento, baseado em confiança, com políticas e regras claras, havendo um comprometimento de ambas as partes com os compromissos assumidos, para que todos saiam ganhando com o negócio.

2.2.3 Mercado concorrente

Outro aspecto que deve ser estudado para se analisar um determinado mercado é a concorrência. Segundo Kotler (1996, p.202) “a empresa deve, constantemente, comparar seus produtos, preços, canais e promoção com seus concorrentes diretos”. Desta maneira, ela poderá avaliar em que pontos está em vantagem ou desvantagem em relação àquilo que está sendo feito por outras empresas que trabalhem com produtos iguais, semelhantes ou substitutos aos que ela oferece.

A observação dos diversos aspectos da concorrência podem ser conseguidos através da visitação direta da empresa e/ou do contato com as pessoas que nela trabalham. Porém, normalmente constitui-se em uma tarefa complexa, uma vez que

muitas das estratégias praticadas pelos mesmos não são perceptíveis pela simples observação e nem divulgadas por quem as conhece.

De qualquer forma, pode-se, independente disto, observar a linha de produtos que são ofertadas pelas empresas concorrentes, fazer um levantamento de sua políticas de preços e prazos de pagamento e de outras características. Acompanhar as campanhas publicitárias que são veiculadas em rádios, jornais, revistas e televisão também pode ser uma alternativa para se averiguar qual a imagem que o concorrente está querendo passar para o mercado.

Apesar destas técnicas serem de grande valia para que se acompanhe o mercado, existem diversas outras estratégias que embora não sejam tão visíveis, podem ser fundamentais para o sucesso ou o fracasso da empresa concorrente. A forma de negociação com os fornecedores, a estrutura de capital, a política de reinvestimento e a qualificação dos empregados são algumas destas estratégias. Contudo, como escondem as vantagens competitivas de cada empresa normalmente são de difícil acesso e não são divulgadas mesmo em entrevistas pessoais.

Por todas estas dificuldades, encontrar maneiras de conhecer e superar concorrentes é uma arte, sendo importante a partir disto buscar diferenciais para o destaque de toda empresa que quer se tornar atrativa ao mercado.

2.3 Localização

A definição da localização é outro fator de importante consideração na instalação de uma loja, entretanto é claro que nem sempre a melhor localização proporcionará um custo economicamente viável. Assim, deve-se fazer um levantamento de custos e benefícios de diversos locais apropriados, e, após isto, optar-se-á por um que seja condizente com o ramo de atividade, mas que, também, reflita em um custo aceitável.

Entre os aspectos que devem ser observados na escolha da localização do negócio estão a facilidade de acesso, o espaço para estacionamento, o espaço físico desejado, o ramo de atividade, a infra estrutura do local, o tamanho e proximidade do

mercado que se deseja atingir, a disponibilidade de mão-de-obra e até a preferência pessoal dos empreendedores⁸.

Dependendo do ramo de atividade da empresa, esta poderá localizar-se de forma mais central ou periférica. Caso o empreendimento necessite de um espaço mais amplo, as áreas mais afastadas do centro urbano podem significar uma redução de custos bastante representativa. Porém, caso esta seja a opção escolhida, a facilidade de acesso deve ser bem analisada, tanto do ponto de vista dos clientes como também dos fornecedores (facilidade de carga e descarga). Já por outro lado as lojas localizadas em regiões centrais das cidades, que geralmente tem um fluxo de pessoas e automóveis muito maior, estão mais expostas, o que pode proporcionar uma maior fixação da imagem junto ao seu público.

Assim, será considerada a melhor localização possível ou localização “ótima” aquela que proporcionar a melhor relação entre custos e benefícios, tanto do ponto de vista financeiro, como também de praticidade e até mesmo imagem da empresa.

2.4 Aspectos jurídico-legais

A definição da forma jurídica que a empresa irá adotar é outro item a ser observado no momento da sua abertura.

Em relação ao aspecto jurídico, as sociedades comerciais podem ser classificadas em dois grandes grupos: empresas individuais e empresas societárias.

Assaf Neto (1987, p.30) define a empresa individual como sendo “aquela cujo capital pertence a uma só pessoa”. Este único dono será o responsável por todos os resultados da empresa. Poderá apoderar-se de todos os lucros conseguidos; mas por outro lado, dará seu nome a todos os seus bens, como garantia dos resultados adversos que possam vir a ocorrer.

Já a empresa societária é definida por Assaf Neto (1987, p.31) como sendo “aquela cujo capital foi constituído por duas ou mais pessoas. Essa sociedade

⁸ Em relação a esta último aspecto, Holanda (1987, p.208) cita que “preferências pessoais decorrentes de laços familiares, contatos (sic) comerciais já estabelecidos, conhecimento de condições locais, clima agradável, etc., podem também influenciar a localização do projeto”.

constituída por sócio ou *cotistas*, tem como principal objetivo a obtenção de lucro em suas atividades”. A maioria das sociedades de pessoas é constituída por um contrato social entre os seus sócios participantes.

Para efeitos deste trabalho, a forma jurídica adotada será a sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Este tipo de sociedade é constituída por duas ou mais pessoas, assumindo cada uma a integralização do capital social. A responsabilidade limitada é do sócio e não da sociedade e existirá um contrato social que irá reger o seu funcionamento⁹.

2.5 Aspectos administrativos

A organização é formada um conjunto de pessoas em interação na busca de um objetivo comum. Dentro desta, os aspectos administrativos – que envolvem principalmente as atividades de planeamento, organização, liderança e controle da organização – visam auxiliar os participantes de uma organização para que estes objetivos sejam realmente alcançados. Conforme Stoner (1985, p.6), este processo envolve “uma forma sistemática de se fazer as coisas”, ou seja, a administração coordena as inter-relações que existem dentro da organização de forma que se possam atingir suas metas. Cada uma dessas funções pode ser brevemente descrita da seguinte forma (Stoner, 1985):

- ✓ *Planejamento*: implica que os administradores pensam previamente em seus objetivos e em seus atos, sendo que esta previsão baseia-se geralmente em algum método, plano ou lógica e não somente em um palpite;
- ✓ *Organização*: quer dizer que os administradores coordenam os recursos humanos e materiais da organização. A eficácia da organização depende de sua capacidade de destinar seus recursos à consecução de seus objetivos;
- ✓ *Liderança*: descreve como os administradores dirigem e influenciam os subordinados. Criam um clima apropriado de trabalho e ajudam seus subordinados a fazer o melhor que podem na execução de tarefas essenciais;

⁹ Estes elementos serão explorados com mais profundidade no tópico 4.4 Aspectos jurídicos-legais.

- ✓ *Controle*: quer dizer que os administradores procuram assegurar que a organização caminhe na direção dos seus objetivos. Se parte de sua organização estiver no caminho errado, procurar-se-á descobrir o motivo para que se possa corrigi-lo;

Assim, tendo-se definido como estes aspectos irão interagir, estar-se-á criando uma forma de atuação da empresa, ou seja, um modelo de como as coisas devem funcionar para que a empresa alcance os objetivos propostos.

2.5.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional tem a função de articular o funcionamento de todas as pessoas que atuam na empresa. De acordo com Ronchi (1974, p.69), “a estrutura da organização de uma empresa indica o conjunto das relações existentes entre seus vários órgãos. Ela oferece, portanto, um quadro da subdivisão das atividades, da distribuição da autoridade e responsabilidade nos vários níveis”.

Para mostrar a estrutura organizacional, os administradores normalmente fazem um organograma que mostra as funções, os departamentos ou os cargos da organização e como eles se relacionam. O organograma pode ser visto como uma fotografia tirada da organização em um determinado momento. Segundo Nicolau Simcsik (apud Simcsik), (1992, p.220), organograma é “a representação gráfica e estática dos Recursos Humanos da empresa, num determinado tempo e espaço passado”.

As organizações que utilizam o organograma para representar a sua estrutura organizacional, reconhecem a sua utilidade para definição de autoridade, responsabilidade e prestação de contas administrativas.

Para Stoner (1985, p.181) “o organograma apresenta cinco grandes aspectos da estrutura de uma organização”. Estes são: a divisão de trabalho (onde cada retângulo representa um indivíduo ou uma sub-unidade responsável por determinada parte da carga de trabalho da organização); administradores e subordinados (onde a linha cheia indica a cadeia de comando, ou seja, quem está subordinado a quem); o tipo de trabalho feito (os títulos ou descrições dos retângulos indicam as diferentes tarefas ou áreas de

responsabilidade da organização); o grupamento dos segmentos de trabalho (indicando em que base as atividades da organização foram divididas) e os níveis de administração (hierarquia administrativa).

Através da elaboração e estruturação do quadro funcional da empresa, esta poderá definir quais são os fluxos de trabalho e quais os processos que devem ser executados. E para que estes sejam o mais eficientes possíveis é necessário que a estrutura da empresa permita que as decisões possam ser tomadas da forma mais ágil possível.

2.5.2 Distribuição de atividades

A distribuição de atividades pode ser observada através de levantamentos, pesquisas e reformulações do conjunto de atividades que são diariamente desenvolvidas nas organizações, atividades estas que estão racionalmente distribuídas ou não entre as pessoas.

De acordo com a necessidade da empresa, também podem ser desenvolvidos estudos, buscando maneiras novas de distribuir, aglutinar ou dividir as tarefas entre os entes organizacionais.(Hessel, 1989).

Para que se possa fazer uma análise de distribuição de tarefas podem ser utilizadas algumas técnicas como as que estão enumeradas logo abaixo:

1. Definição clara dos objetivos e atividades típicas da empresa;
2. Listagem completa e detalhada de todas as tarefas necessárias à consecução de seus objetivos;
3. Elaboração do quadro de distribuição do trabalho – considerando a carga de trabalho, a complexidade, as responsabilidades e os tempos disponíveis;
4. Identificação de funcionários realizando tarefas desconexas, isto é, que não estão bem sincronizadas com as outras ou são feitas em horários inconvenientes.
5. Verificação da distribuição de forma equitativa da carga de trabalho entre os funcionários, de maneira que os executores não se sintam prejudicados.

A definição destas atividades é importante para que cada pessoa possa saber quais são as suas atribuições e também, a quem deva recorrer quando necessitar de algum tipo de ajuda.

2.5.3 Layout

O estudo do *layout* inclui vários fatores. Simcsik (1992) cita fatores ambientais (iluminação, cores, ruídos e sons, ventilação), pessoais ou psicológicos (como divisórias, cor de paredes, de móveis, dos equipamentos, dos complementos como cortinas, persianas e carpetes etc.) e fatores diversos (poeira, umidade, formato da área de trabalho e outros) que devem ser de importante consideração ao se fazer o *layout* de um empreendimento.

Os *layouts* podem ser caracterizados pelo fluxo de trabalho ou pela função do sistema operacional. (Stoner, 1985). Para uso deste trabalho será utilizado o layout de marketing. Este, complementa o autor, tem como principal característica maximizar a exposição e as vendas do produto, ao invés de minimizar o fluxo de trabalho.

2.6 Estrutura e análise econômico-financeira

A análise econômico-financeira de um projeto de viabilidade pode ser vista como sendo o fator determinante para a sua implantação. Ou seja, caso o projeto não apresente um nível de rentabilidade mínima sobre o capital investido pelas pessoas que se propõem a implantá-lo, este provavelmente será descartado porque toda a empresa privada visa a um lucro, resultado de suas operações. Mesmo tendo vários interesses, este é um dos principais objetivos da sua existência. A rigor, o lucro faz com que a empresa perpetue-se, cresça e remunere seus participantes.

Na visão de Holanda (1987, p.321) “a análise financeira de um projeto ou de uma empresa tem por objetivo, fundamentalmente, avaliar os riscos do empreendimento e estimar a sua rentabilidade”. Para medir esta rentabilidade são utilizados índices¹⁰ que objetivam mostrar de forma quantificável e comparativa os resultados obtidos em algum determinado período de tempo.

Para proceder uma análise financeira, deve-se definir quais são os instrumentos que serão utilizados para que esta tenha uma boa sustentação. Um dos meios de se fazer isto, é através da projeção das demonstrações contábeis da empresa que se pretende implantar como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada. Nestas demonstrações estão explícitos itens como lucro, ativos, passivos e patrimônio líquido. Assaf Neto (1986, p.535) ressalta que “quando se elaboram demonstrativos que forneçam uma visão prospectiva sobre o desempenho geral da empresa, as várias dificuldades de liquidez ou rentabilidades insuficientes, por exemplo, poderão ser contornadas mediante uma antecipação a esses problemas”.

Assim, para se prevenir destas situações é comum a utilização de projeções financeiras de diferentes cenários que a empresa possa vir a enfrentar, como: o pessimista, o neutro (mais provável) e o otimista. A partir da construção destas três análises é possível mensurar quais os retornos mínimos e máximos que os empreendedores podem alcançar em um determinado período de tempo. É claro que por algum motivo estas previsões podem vir a variar com maior intensidade, mas a princípio, elas servirão como um parâmetro para a tomada de decisões. Desta forma, a empresa pode estruturar-se para situações adversas sem correr tantos riscos financeiros.

2.6.1 Receitas

As receitas operacionais brutas são decorrentes das vendas que foram realizadas em um determinado período de tempo, independentemente de quando ocorrerá o seu vencimento. A partir daí serão deduzidos diversos valores que não pertencem a empresa, tais como impostos indiretos (ICM, COFINS, ISS e etc.). Também são excluídos para se chegar à receita líquida, as devoluções de mercadorias, descontos e

¹⁰ Este assunto é abordado com maior profundidade no tópico 2.6.3 - Análise de índices financeiros

abatimentos dados incondicionalmente. Os descontos condicionais a pagamentos antecipados ou oferecidos em determinadas datas são tratados como encargos financeiros entre as despesas operacionais.

2.6.2 Custos

Os custos das empresas podem ser classificados de duas formas: custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos são aqueles em que a empresa irá incorrer independentemente do valor de seu faturamento. Exemplos de custos fixos são: aluguéis, salários fixos, retiradas dos sócios, despesas de manutenção, depreciação das instalações e outros.

Por sua vez, os custos variáveis são aqueles que estarão diretamente ligados à quantidade de vendas que a empresa obtiver em um período pré estabelecido de tempo. Neste tipo de custo podem ser enquadrados os custos das mercadorias vendidas, as comissões pagas aos vendedores, os fretes das entregas, etc.

Tendo em vista que, a cada dia que passa, o mercado consumidor fica mais sensível em relação aos preços que lhe são ofertados, é válido afirmar que a minimização dos custos também constitui um fator determinante para o sucesso das empresas.

2.6.3 Análise de índices financeiros

Índice é a relação entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras que pretende evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. Constitui-se na técnica de análise mais empregada e a sua principal característica é a de fornecer uma ampla visão da situação econômico-financeira da empresa. A utilização de índices também tem como um de seus objetivos

principais permitir ao analista extrair tendências e comparar os quocientes com padrões pré-estabelecidos.

Embora existam diversos tipos de índices dos quais as empresas possam lançar mão para as suas análises, na análise de um projeto de viabilidade econômico-financeira os indicadores mais importantes são os de rentabilidade, uma vez que os índices de rentabilidade objetivam a interpretação e a análise dos resultados auferidos pela empresa. Eles são expressos pela relação do lucro com vários itens, conforme seja o objetivo da análise. Dentre estes, pode-se destacar¹¹:

Eficiência da Comercialização ou capacidade da empresa em absorver suas despesas operacionais ou margem bruta. Fórmula : $\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas Líq.}}$

Identifica-se aqui o desempenho dos custos de comercialização. Dado que o lucro bruto é obtido pela diferença entre as vendas e o custo dos produtos vendidos, um aumento deste índice, resultará em uma melhor eficiência produtiva da empresa no que se refere aos seus custos comerciais.

Margem Operacional - Fórmula: $\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}}$

Identifica-se, por esta fórmula, o desempenho operacional da empresa medido em função de valores efetivamente utilizados em suas operações normais.

Rentabilidade das Vendas ou Margem Líquida - Fórmula: $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{PL}}$

A partir daí é indicada a eficiência global da empresa. Fórmula também conhecida por Margem de Lucro.

¹¹ Os índices e formulas abaixo apresentados foram fundamentados no capítulo 4 – Análise das demonstrações financeiras, Gitman, 1997.

Giro do Estoque - Fórmula: $\frac{\text{Venda}}{\text{Estoque Médio}}$

Indica-se, aqui, quanto a empresa vendeu para cada unidade monetária de investimento total: quanto maior melhor.

Taxa de retorno - Fórmula: $\frac{\text{Lucro Líquido Mensal}}{\text{Investimento Inicial Total}}$

A fórmula acima indica qual a taxa de retorno mensal sobre o investimento realizado.

Payback – (Prazo de Retorno do Investimento) Fórmula:
 $\frac{\text{Investimento Inicial Total}}{\text{Lucro Líquido Mensal}}$

Indicativo do prazo de retorno do investimento realizado.

Ponto de Equilíbrio- Fórmula: $QT = \frac{CDFT}{Mcu}$

Onde: QT = Quantidade total produzida e vendida

CDFT = Custos e despesas fixos totais

Mcu = Margem de contribuição unitária (Preço unitário – custos e despesas variáveis por unidade).

Mostra-se, com esta fórmula, o ponto de equilíbrio onde a soma das receitas totais igualam-se à soma das despesas fixas e variáveis totais.

É importante ressaltar que um índice isolado de outros complementares, ou que ilustram a causa de seu comportamento, não fornece elementos suficientes para uma conclusão satisfatória. Portanto, é necessário que se façam comparações temporais que

propiciou conhecer-se a evolução destes indicadores nos últimos anos. Esta seria uma maneira de se avaliar, de maneira dinâmica, o desempenho da empresa e as tendências que servem de base para um estudo prospectivo. É importante também efetuar-se a comparação setorial, desenvolvida através de um confronto entre os resultados da empresa em análise com os seus principais concorrentes, com as médias de mercado e o seu setor de atividade.

2.7 Ações estratégicas

Caso se parta da idéia de Mintzberg (1987), nem todas as organizações precisam necessariamente ter um planejamento das estratégias que serão utilizadas. A simples interação da empresa com o meio ambiente no qual ela está inserida pode automaticamente induzir às decisões sobre qual caminho deve ser seguido em determinada época. O fato de um observador achar que o comportamento de tal empresa visa a atender uma estratégia específica, não significa necessariamente que esta tenha feito qualquer tipo de planejamento¹².

Todavia, é interessante que uma empresa que tenha seus objetivos definidos estabeleça uma forma de ação para atingi-los. Uma destas formas é utilizar como instrumentos ações estratégicas.

Existem diversos fatores que podem afetar a definição das ações estratégicas, pois, como foi dito, estas estão diretamente relacionadas ao meio ambiente em que a empresa está inserida. A análise da concorrência, dos fornecedores, do mercado consumidor e das variáveis econômicas, políticas, tecnológicas e legais são alguns dos aspectos mais relevantes que devem ser levados em consideração quando se definem as ações estratégicas.

A partir da concepção de Kotler (1994), as empresas que alcançam excelentes resultados sabem como se adaptar a um mercado em mutação contínua. Elas praticam as ações estratégicas orientadas para o mercado, onde o processo gerencial procura

¹² Ver conceito de estratégia como padrão de MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*. Pp. 11-32. Fall 1987.

desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades.

Desta forma, é através das ações estratégicas que a empresa cria o seu diferencial de atuação no mercado. Ou seja, a *personalidade* da empresa será definida conforme o planejamento dos seus objetivos, tendo nas ações estratégicas os melhores caminhos para alcançá-los.

Visto que foram aqui abordados os aspectos teórico-empíricos mais relevantes para este trabalho, serão apresentados na seqüência os aspectos metodológicos utilizados para balizar a estrutura do mesmo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os aspectos metodológicos direcionam qual o caminho que será percorrido para se alcançar os objetivos pretendidos em uma pesquisa. A apresentação destes caminhos está aqui desenvolvida. Iniciou-se com a especificação do problema e com a definição das perguntas de pesquisa; seguidos da delimitação da pesquisa, identificação das variáveis e formas de coleta e análise dos dados. O último estágio foi o das limitações da pesquisa.

3.1 Especificação do problema

Esta pesquisa consiste da elaboração de um projeto de uma loja de móveis e acessórios para decoração na Grande Florianópolis, analisando-se, para isto a sua viabilidade mercadológica e econômico-financeira.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

As perguntas que orientam este trabalho são as seguintes:

- Quais são os mercados fornecedor, consumidor e concorrente do empreendimento?
- Qual a melhor localização possível para a instalação da loja?
- Qual será a sua estrutura jurídico-legal?
- Como serão definidos os aspectos administrativos do empreendimento?
- Como será constituída a sua estrutura econômico-financeira?
- Quais serão as ações estratégicas da empresa no seu mercado de atuação?

3.2 Delimitação da pesquisa

O universo da pesquisa foi composto por visitas feitas junto aos principais concorrentes localizados na região da Grande Florianópolis, por conversas informais com diversos fabricantes de móveis na Móvel Brasil¹³, e através da coleta da *opinião de especialistas* que atuam, de alguma forma, junto aos setores moveleiro e de decoração.

3.3 Identificação das variáveis

As variáveis que foram observadas para efeito deste trabalho foram:

1. Estilo e linha de produtos oferecidos atualmente na Região da Grande Florianópolis pelas empresas já estabelecidas deste ramo;
2. Tendências dos estilos, dos produtos, das cores e dos materiais mais solicitados pelos clientes;
3. Situação econômica atual do comércio varejista no ramo de móveis e decoração na região da Grande Florianópolis;
4. Produtos oferecidos pelos fabricantes; e
5. Comportamento do consumidor na hora da decisão na compra dos móveis e dos objetos de decoração.

3.4 Coleta e análise dos dados

Para a elaboração deste projeto foram coletados duas fontes de dados: primários e secundários. Os dados primários são coletados pela primeira vez pelo pesquisador

¹³ 2ª Feira do Mobiliário de Santa Catarina, realizada de 31 de maio a 06 de junho de 1999, no Centro de Eventos da Promosul, em São Bento do Sul, visitada pelos pesquisadores nos dias 05 e 06 de junho de 1999.

como parte do projeto. Os dados secundários são os que já se encontram disponíveis em livros, periódicos e publicações em geral a respeito de um assunto.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas despadronizadas (ou não-estruturadas) e focalizadas, e através da observação direta. As entrevistas tiveram um roteiro preestabelecido e flexível, elaborado no sentido de permitir o alcance dos objetivos deste trabalho com clareza e neutralidade.

Quanto aos dados secundários, estes foram coletados através de uma bibliografia especializada sobre os assuntos abordados no trabalho.

As informações coletadas nas entrevistas foram analisadas através do método da análise de conteúdo. Bardin (apud Triviños, 1987) recomenda o uso deste método pois ele presta-se para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências. É um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa quanto na investigação qualitativa.

A análise de conteúdo é definida por Bardin (apud Triviños, 1987, p.160) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicações quantitativas ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativo às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”.

O autor assinala três etapas básicas no trabalho com a análise de conteúdo: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial.

A pré-análise é simplesmente a organização do material. Fase esta que proporciona aos investigadores fundamentar os objetivos gerais de pesquisa, as hipóteses amplas da mesma e determinar o *corpus* da investigação (especificação do campo no qual os pesquisadores devem fixar sua atenção).

A descrição analítica, a segunda fase do método de análise de conteúdo, começa já na pré-análise, mas nesta etapa, especificamente, o material de documentos que constitui o *corpus* é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, a princípio, pelas hipóteses e referenciais teóricos. Triviños (1987) afirma que procedimentos como a codificação, a classificação e a categorização são básicos neste tipo de estudo.

A interpretação inferencial, apoiada nos materiais de informação, que se iniciou já na etapa de pré-análise, alcança agora sua maior intensidade. A reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade educacional e social ampla, aprofundando as conexões das idéias, chegando, se é possível, a propostas básicas de transformações nos limites das estruturas específicas e

gerais. Triviños (1987) diz que é importante que o pesquisador aprofunde a sua interpretação do conteúdo, desvendando o conteúdo manifesto nos documentos e aprofundando o conteúdo latente que possuem.

A análise de dados, seguindo o roteiro proposto pelos autores citados acima, deverá fornecer elementos capazes de atender aos objetivos específicos deste trabalho.

3.4.1 Técnicas de coleta de dados

No que tange à coleta de dados, três técnicas serão privilegiadas: a técnica de documentação indireta, a de observação direta feita especialmente através de visitas a lojas e indústrias do ramo moveleiro e de acessórios de decoração; e a de *opinião de especialistas*, através de entrevistas individuais;

A documentação indireta foi recolhida através da pesquisa bibliográfica em material específico (livros e revistas especializadas). Por sua vez, a observação direta foi feita em visitas às principais lojas da Região da Grande Florianópolis e indústrias do ramo moveleiro que expuseram seus produtos na Móvel Brasil. E, finalmente, no caso da *opinião de especialistas*, esta foi recolhida através das entrevistas individuais com sete profissionais que têm experiência no ramo de móveis e decorações (Ver Anexo I, p.95), que foram os seguintes:

- **Giovani Gerber:** Administrador de empresas, trabalha no ramo há 24 anos na Gerber Móveis e Decorações, da qual é atualmente Diretor Administrativo.
- **Mauro Regis:** Advogado, com experiência de 25 anos no ramo de móveis e decorações. Foi o fundador da Engenho & Arte, hoje Engenho Móveis, da qual é sócio-proprietário. Hoje em dia, está um pouco afastado da parte administrativa da loja, e trabalha como consultor de marketing e como *designer*.
- **Zdênia Trindade:** Decoradora, atuando no mercado de Florianópolis há aproximadamente 4 anos. Além da experiência como decoradora, tem experiência com venda de móveis e decoração atendendo hoje no comércio varejista. Além disto, atualmente faz projetos de decoração, planejamento de interiores, projeto de programação visual e estudo de volumetria.

- **Wilson R. Cancian Lopes:** Engenheiro mecânico, atuando no ramo de móveis e decoração há 9 anos, desde que fundou com a arquiteta Lilian, sua esposa, a Tainô, da qual é sócio-proprietário e administrador.
- **Ricardo Pimenta Gonçalves:** Formado em Engenharia Elétrica, é fundador e diretor da MSB Móveis, onde trabalha há 18 anos com móveis sob-medida. Atualmente, além de dirigir a sua empresa, é Presidente do Sindicato das Indústrias do Mobiliário da Grande Florianópolis.
- **Josiane Souza:** Desenhista Industrial, atuando há 4 anos no ramo de móveis e decoração. Hoje, desenvolve seu trabalho como *designer* e decoradora, e está abrindo uma empresa de consultoria no ramo. Também teve experiência com vendas e consultoria no comércio, trabalhando em lojas da região, dentre elas a FEIND.
- **Osmar Baldaça:** Fundador e proprietário da Ilha Móveis. Industrial, atuando no ramo há 13 anos, desde a fundação da loja. Sua atividade atual continua sendo a direção da Ilha Móveis, em paralelo à direção de empreendimentos na construção civil.

Sobre esta última técnica, Kotler (1994) diz ser ela um tipo de pesquisa que consulta pessoas bem informadas ou ligadas à área de interesse, tendo-se a partir disto um levantamento de informações e avaliações a respeito de um determinado assunto.

De acordo com Kotler (1994), existem três maneiras de se levantar informações de especialistas, que são: o Método Delphis, o Método de Combinação das estimativas individuais e o Métodos de discussão em grupo.

a) Método Delphis: baseia-se nas opiniões de especialistas, sem que os mesmos se reúnam em grupo para discutir suas idéias. O objetivo é impedir a influência da opinião de uns sobre os outros. Estes especialistas respondem a entrevistas ou questionários, onde são levantadas informações e avaliações sobre, por exemplo, a tendência da economia e a influência dos produtos concorrentes (se existirem). É então, através de consensos ou pontos comuns destes especialistas, que pode-se formular estimativas futuras, como de vendas.

b) Método de combinação das estimativas individuais: os especialistas elaboram individualmente suas projeções integrando-as a um responsável, que resume estas projeções em uma única.

c) Métodos de discussão em grupo: é formada uma comissão de especialistas que fornecem uma estimativa do grupo.

Nesta pesquisa, utilizou-se o Método Delphis. Para isto entrevistou-se individualmente sete especialistas, coletando-se informações e avaliações dos mesmos a respeito das variáveis estudadas neste trabalho. De acordo com a idéia de Woiler e Mathias (1985) este método, apesar de apresentar bons resultados, por vezes é considerado demorado e oneroso. Isto se deve a dificuldade de tabulação e de análise das respostas e posicionamentos dos especialistas, que por diversas vezes são divergentes. Por outro lado, pode-se ter uma visão extremamente rica e real em relação a vários questionamentos que se possa ter em relação a uma determinada área ou atividade.

3.4.2 *Tratamento dos dados*

A tabulação dos dados foi feita através do agrupamento das respostas em um único questionário. Buscou-se esta forma de tabulação com o intuito de dar uma visão mais ampla da opinião dos especialistas entrevistados, e também de dar um “clima” de debate ao texto, mostrando em forma de seqüência as diferentes opiniões dadas para uma mesma pergunta. Porém, antes da entrevista propriamente dita evidenciou-se o nome, a profissão, o tempo de atuação no mercado e a principal ocupação atual do entrevistado.

Por sua vez a análise dos dados foi feita de acordo com as três técnicas citadas no item anterior, através das quais se buscou comparar alguns aspectos práticos com alguns aspectos teóricos e de forma teórico-empírica desenvolver-se conceitos que nortearam o trabalho como um todo.

3.5 Limitações da pesquisa

Quanto às visitas que foram realizadas nas lojas da Grande Florianópolis, a principal limitação ocorreu pelo fato daquelas terem sido feitas sob a ótica de cliente (ou seja, os pesquisadores simularam um comportamento de compra). Esta atitude foi intencional a fim de observar-se como seria o atendimento em cada uma delas, além de outros aspectos como as instalações, a localização, a facilidade de acesso, o estacionamento, as condições de pagamento, o *layout* e a linha de produtos ofertados nas lojas. Porém, quanto a aspectos como o prazo de entrega, o atendimento pós-venda e a garantia dos produtos não se pode averiguar a veracidade das informações passadas uma vez que não se efetuaram as compras nestes estabelecimentos.

Por sua vez, a técnica da pesquisa através da *opinião de especialistas* teve como principal limitante, como citado anteriormente, a dificuldade de tabulação e de análise das opiniões expostas pelos especialistas. Outro fator observado, foi o fato de que a percepção dos entrevistados em relação ao comportamento de compra dos clientes, suas preferências, exigências entre outros aspectos referentes a compra de móveis e objetos de decoração, apesar serem fruto da experiência destes na área, podem, como qualquer método de pesquisa de mercado e comportamento de consumidor, apresentar diferenças com o seu comportamento na prática. Por outro lado, caso fosse utilizado o método de pesquisa de mercado com os clientes, esta limitação também estaria presente por outras variáveis. Por exemplo, haveriam muitas características que seriam de difícil mensuração, visto que existem aspectos que envolvem o apelo estético destes produtos quando da escolha de um móvel ou objeto de decoração, e estes são muito subjetivos para serem questionados em entrevistas. Além disto, nem sempre a opinião manifestada pelo consumidor em uma pesquisa reflete o seu comportamento na hora da compra.

Apresentados os aspectos metodológicos, segue-se a apresentação e análise dos dados com a aplicação dos fundamentos discutidos para o caso em questão.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentar-se-ão os dados estudados para a elaboração deste trabalho, bem como a sua análise e aplicação ao caso da Roupas da Casa. Assim, em primeiro lugar, abordam-se as características da empresa. Em seguida, apresenta-se a análise de mercado e tendências, juntamente com as análises do mercado consumidor, concorrente, fornecedor e a proposta da loja. Após estas análises, definir-se-á a melhor localização possível para o empreendimento, abordando-se, logo em seguida, os aspectos jurídico-legais, administrativos e econômico-financeiros. Em último lugar, serão definidas as ações estratégicas, as quais, acredita-se, auxiliarão para que a Roupas da Casa alcance os seus objetivos.

4.1 Caracterização da empresa

<i>Razão Social:</i>	Roupa da Casa Comércio e Representação de Móveis e Acessórios de Decoração Ltda.
<i>Nome Fantasia:</i>	Roupa da Casa
<i>Localização:</i>	Avenida Rio Branco, n.º 967, Centro Florianópolis - Santa Catarina
<i>Data de constituição:</i>	01/09/1999
<i>Ramo:</i>	Comércio varejista
<i>Tipo de negócio:</i>	Venda de móveis e objetos de decoração
<i>Setor da economia:</i>	Terciário
<i>Forma jurídica:</i>	Sociedade por cotas de participação limitada
<i>Sócios:</i>	Hivy Damásio Araújo Mello Livanos Wall Thomaz de Almeida

4.2 Análise de mercado e tendências

Sabe-se que analisar o mercado onde a empresa está inserida e observar quais os fatores que nela influenciam são determinantes para a sua sobrevivência. Segundo o artigo *Tendências e Oportunidades*¹⁴, editado pelo SEBRAE em fevereiro de 1999, a melhor maneira de se trabalhar no mercado de decoração é “estar informado sobre as tendências do mercado, observando a evolução dos *designs* e o lançamento de novos tipos de matérias-primas”.

Foi dessa forma, identificando tendências e oportunidades de mercado, que nasceu a proposta da Roupa da Casa: oferecer móveis e acessórios para decoração que conjuguem características de tamanho adequado para ambientes menores, apelo estético, preço acessível e qualidade, e outros diferenciais, como a oferta de peças modulares e de produtos feitos com materiais alternativos à madeira.

Com o objetivo de aprofundar o entendimento destes itens e conceitos, discutir-se-á abaixo algumas das características observadas que influenciam diretamente as tendências do comércio varejista de móveis na atualidade. Tendências estas que a Roupa da Casa buscará aproveitar como diferencial dentro deste mercado.

1. Mudanças no estilo de vida da população:

- **Diminuição do tamanho das famílias;**
- **Ritmo de vida mais intenso;**
- **Redução dos espaços físicos de trabalho e moradia;**

De forma geral, algumas características observadas atualmente no dia-a-dia da população, sobretudo nos centros urbanos, demonstram uma mudança no estilo de vida das pessoas. Podem-se citar algumas destas características.

Uma delas seria o fato de que o tamanho das famílias tem diminuído. Pode-se dizer que isto ocorre devido a diversos fatores, dentre os quais estariam as dificuldades econômicas, o alto custo de vida para se manter um filho, a dificuldade de obtenção de emprego (e às vezes até de trabalho). Por outro lado, o acúmulo de trabalho por parte

¹⁴ Artigo Único Foco, Seção Tendências & Oportunidades, publicado pelo SEBRAE-SC, em fevereiro de 1999.

dos que o têm, vem impossibilitando que se criem famílias muito grandes, devido à falta de tempo para se dedicar mais ao lar e à criação dos filhos. Além disto, deve-se ainda considerar o constante número de divórcios nas sociedades atuais.

Há, igualmente, uma outra característica que contribui para as novas tendências no ramo de móveis e decoração. Trata-se de um aumento de intensidade no ritmo de vida das pessoas. Percebe-se que mesmo com várias tecnologias (máquinas e equipamentos) para facilitar suas vidas e para que possam fazer tudo mais rápido e com mais facilidade, o tempo lhes escapa. O que se nota é que, ultimamente, esta sensação é bastante generalizada. Desta forma, como consequência da velocidade quotidiana, as pessoas têm passado menos tempo em suas casas (trabalham o dia inteiro e almoçam fora) e, portanto, buscam mais praticidade.

Quanto aos espaços físicos, percebe-se que os ambientes comerciais e residenciais estão cada vez menores, o que exige a concepção de novos estilos de mobiliários que se adaptem a essa nova realidade. Os especialistas também observaram esta característica. A opinião de Giovani Gerber é a de que “os espaços diminuíram violentamente. Assim como os móveis”. Ricardo Gonçalves complementa esta afirmação relatando que “as salas estão grandes e os quartos pequenos”. De sua parte, Mauro Regis comenta que “em relação ao tamanho, como o metro quadrado da construção é caro, e o brasileiro vem nos últimos vinte anos perdendo poder aquisitivo, umas das maneiras de viabilizar a casa é diminuindo os espaços físicos, e até sob o argumento de que você pouco fica em casa, que a casa é para descansar... Se os espaços vão diminuindo, automaticamente, os móveis tem que se adequar. Sofá de três lugares, nem tem na nossa loja”. Wilson Lopes também coloca que os apartamentos estão cada vez menores, onde não cabem mesas grandes e cadeiras sinuosas”.

Como consequência disto, os móveis devem ser mais úteis (usabilidade), funcionais (exercerem uma ou mais funções para as quais foram desenhados), com tamanho adequado para espaços menores ou que se adaptem mais facilmente a diferentes espaços (melhor aproveitamento de espaços), sendo ainda fáceis de montar, desmontar, transportar e movimentar (modulares).

2. Aumento da percepção e valorização dos consumidores em relação ao desenho e à estética dos móveis, estofados e acessórios de decoração:

associação de apelo estético, funcionalidade e melhor aproveitamento do espaço;

Com a crescente entrada de produtos importados no Brasil, o mercado consumidor conheceu novos produtos, estilos e materiais utilizados em móveis e decorações aos quais anteriormente não se tinha acesso. A partir de então, houve um aumento da percepção e exigência do mercado interno em relação à aspectos como desenho e estética destes produtos. Com esta abertura de importações, começou-se a divulgar em maior escala sobretudo o *design*¹⁵ dos móveis italianos, que influenciam as tendências da decoração no mundo todo. Argumenta Mauro Regis que “as pessoas estão dando mais importância à questão estética hoje, no sentido geral”.

Em paralelo à chegada dos produtos estrangeiros e à decorrente preocupação da população em relação à estética dos móveis e objetos de decoração, o que também veio colaborar com a divulgação deste ramo foi o investimento por arquitetos, decoradores e lojistas do ramo em exposições e mostras de decoração de interiores. Wilson Lopes assegura que, em Florianópolis, eventos como a Casa Cor e a Casa Arte vêm ocorrendo com bastante frequência, e têm obtido uma média de visitantes em torno de dez mil pessoas por mostra. Esta procura, principalmente quando se considera que os eventos são pagos, demonstra que há um interesse das pessoas da região em relação ao assunto.

3. Um mercado consumidor mais exigente em relação à qualidade e ao preço dos produtos:

Sabe-se que com o aumento da oferta e da variedade de produtos (bens e serviços) de uma forma geral, a competitividade entre as empresas na conquista dos seus clientes está cada vez mais acirrada. Com isto, a fidelidade do cliente à uma marca transformou-se em um aspecto raro hoje em dia. Graças às opções que lhe são apresentadas, o cliente tem condições de exigir o que melhor atende às suas

¹⁵A palavra *design*, neste caso, está sendo utilizada no sentido restrito de estilo (dos móveis italianos), associado à forma e à estética. Num conceito mais amplo, o profissional da área de *Design* tem como preocupação associar o apelo estético à ergonomia, à utilização de tecnologias apropriadas, à funcionalidade, ao preço e ao aspecto da preservação dos recursos naturais [para maiores informações sobre *Design* ver Redig (1977), Roese, Schardong Filho e Antunes Jr (1990) entre outros]. Porém, observou-se nas entrevistas feitas durante a elaboração deste trabalho, que o mercado consumidor de

necessidades e desejos, decidindo o que quer e o quanto está disposto a despende em uma aquisição.

Assim, são raras as empresas que conseguem cobrar preços abusivos pelos seus produtos. No mercado “comum”, onde estão inseridas a maioria das empresas, associar qualidade a preços competitivos é algo extremamente necessário à sobrevivência das mesmas, e no ramo de móveis e decoração esta característica também é verdadeira, mesmo quando se agrega valor ao produto. Ricardo Gonçalves salienta que “o consumidor: está cada vez mais exigente, e quer seriedade sob vários aspectos, como materiais e prazo. Também negocia mais, mostra outros orçamentos, força a melhorar constantemente a qualidade. Está procurando cada vez mais acessórios no móvel. Então o nosso desafio é transformar o móvel em um objeto de desejo, tendo uma preocupação com a estética. Deve-se criar móveis bem bolados e com diferenciais que criem o desejo no cliente”.

4. Aumento da preocupação e conscientização dos consumidores em relação à preservação do meio ambiente e ao uso dos recursos naturais.

Além de ser apresentado como umas das preocupações do profissional de *Design* ao conceber um móvel, Naisbitt e Aburdene (1990, p.38) colocam que, de uma forma geral, a conscientização das pessoas está cada vez maior quando o assunto é a preservação do meio ambiente, e que há uma preocupação bastante grande com a destruição das florestas e com outros problemas ambientais causados pelo abuso desenfreado dos recursos naturais durante os últimos anos. Segundo estes autores, buscar alternativas que resolvam estes problemas chega, inclusive, a causar uma competição entre as nações pela liderança na preocupação com o meio ambiente.

Trazendo isto para o nosso universo, o uso da madeira nobre para a fabricação de móveis é cada vez mais raro (e caro) e a indústria já está começando a redirecionar a sua produção para o uso de outros materiais que substituem diretamente as madeiras nobres, como por exemplo, madeiras de reflorestamento (i.e.: pinus, eucalipto), aglomerados, compensados e o MDF. Além destes materiais, as fibras naturais, o

Florianópolis, em geral, quando vai comprar um móvel, valoriza somente o aspecto estético e de funcionalidade dos mesmos, desconhecendo as outros significados que a palavra *design* abrange.

plástico, o alumínio, o vidro, o ferro e outros, também têm sido utilizados como matéria-prima na indústria moveleira.

5. Mercado local:

Da mesma forma que se considerou as características do setor em nível global, considerar-se-á algumas características específicas da região da Grande Florianópolis, como, por exemplo, o fato de ser uma área que vem tendo um crescimento demográfico acima da média das outras capitais, recebendo habitantes das várias regiões do país e até mesmo de outros países. Muitos destes habitantes, provenientes de outros estados do país, como São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, são consumidores potenciais da Roupa da Casa, uma vez que, muitas vezes, já conhecem e, até mesmo, consomem móveis que acompanham as novas tendências do mercado.

Além disto, a Grande Florianópolis possui uma região balneária que transformou-se em polo turístico e que conta com um grande número de casas de veraneio. Estas, justamente por serem espaços de breve permanência, de passagem, necessitam de um mobiliário que aporte praticidade, leveza, funcionalidade e preços razoáveis, sem deixarem de lado o aspecto estético. Tratam-se, com efeito, das características que os móveis ofertados pela Roupa da Casa pretendem ter.

De acordo com Mauro Regis “uma característica específica de Florianópolis, e que é uma oportunidade que pode ser trabalhada, é que a cidade está tendo um grande crescimento na região da orla marítima, muita gente está indo morar na praia, e este pessoal quando chega em outubro se desespera para montar o apartamento. Portanto pode ser um grande negócio vocês se especializarem em montar apartamentos e casas de praia”.

Acredita-se que o nicho de mercado que a Roupa da Casa visa a atender é uma grande oportunidade a ser explorada, não somente pela percepção destas características e tendências que buscará aproveitar como diferencial dentro deste ramo, mas também devido à percepção de que de modo geral, as lojas de móveis e decoração encontradas na região da Grande Florianópolis ou praticam preços relativamente altos, atendendo quase que especificamente um público de poder aquisitivo alto ou, quando possuem um preço mais acessível, oferecem produtos pouco atraentes em termos de apelo estético e desenho dos móveis.

Desta forma, acreditamos que não existem lojas na região oferecendo a gama de produtos no estilo e com o conjunto de idéias que a proposta da Roupa da Casa engloba.

4.2.1 *Mercado consumidor*

Definir qual será o mercado consumidor, ou seja, quem será o cliente de uma empresa é uma tarefa bastante complexa e que muitas vezes pode até surpreender o empreendedor quando o projeto realmente é executado. No caso da Roupa da Casa não é diferente. Acredita-se que o seu mercado potencial pode ser bastante amplo e variável, não tendo necessariamente um perfil exato a ser traçado.

No seu caso específico, mas que pode servir como argumento para o que se acabou de afirmar, Wilson Lopes comenta: “nós escolhemos atingir um público de uma faixa etária, apesar de ela estar mais alta em termos de idade, mas nos enganamos. Hoje o público jovem é até menor do que o outro público. Hoje não tem idade, sim definimos o público como para pessoas de bom gosto, ou que gostam desta linha. Todos compram nossos produtos. Agradamos todas as faixas etárias”.

Porém, apesar da dificuldade de se definir o perfil de um público, algumas características podem ser generalizadas. De acordo com as entrevistas elaboradas com os especialistas, identificaram-se algumas delas, demonstradas pelos clientes ao comprarem móveis e artigos de decoração:

- ⇨ A primeira preocupação é com o aspecto estético, com a beleza do móvel;
- ⇨ Como em qualquer outra relação de compra e venda, algumas pessoas são mais indecisas e outras decidem mais rápido o que irão comprar;
- ⇨ Na classe média, a relação custo benefício é bastante observada. Porém, dependendo do produto e do cliente, alguns pagam um pouco a mais para terem o que realmente gostam, quando o preço não parecer abusivo. A relação com o dinheiro funciona mais no sentido do cliente saber se tem dinheiro suficiente para adquirir o produto (se está na faixa de preço que ele pode pagar) e não somente no sentido de pesquisar o preço mais barato sem se importar com as outras variáveis.

- ⇨ Se o produto é praticamente o mesmo em termos de material, função e tamanho, questiona-se uma diferença de preço quando esta está relacionada ao *design*, e muitas vezes o cliente reclama desta diferença.
- ⇨ A maioria dos clientes gosta de soluções personalizadas, que parecem ter sido feitas especialmente para o seu espaço e gostam de ter “alguma coisa diferente em sua casa”.

No que concerne às dificuldades encontradas para se satisfazer os clientes, vale citar algumas relatadas pelos especialistas. Uma delas, coloca Mauro Regis, se dá “quando você não tem o produto que ele [o cliente] quer, da forma como ele quer, na hora que ele quer. E se você não tiver o produto disponível na hora que o cliente quer, você não efetua a venda”. Por sua vez, Zdênia Trindade comenta que “convencê-los a comprar, encaixá-los dentro das condições de pagamento” é uma das maiores dificuldades. Diz ainda que para os que têm menos dinheiro a dificuldade está em fazê-los seguir o esquema proposto, enquanto que para os mais ricos a dificuldade está em atender os seus gostos. Wilson Lopes também salienta a dificuldade de satisfazer a todos os gostos. Ele defende que “por mais modelos que você tenha, muitas vezes não agrada. Às vezes é pela linha que você escolhe; nós, por exemplo, temos muitos modelos mas é nesta linha”. Josiane Souza também coloca que “ter um produto específico que ele [o cliente] tenha gostado, na hora que ele visita a loja” é um dos maiores desafios.

Apesar de se acreditar que é bastante difícil delimitar quem serão os clientes da Roupas da Casa, baseando-se nas entrevistas elaboradas com os especialistas (Ver Anexo I, p.95) identifica-se que a maioria dos clientes potenciais desta loja apresentará alguma (s) das seguintes características: jovens, recém casados, proprietários de imóveis próximos à praia, classe média (em todas as suas subdivisões) e pessoas provenientes de outros estados.

4.2.2 Mercado fornecedor

Após se decidir o sobre o estilo e as linhas de produtos que a Roupa da Casa comercializará, procurou-se conhecer os fabricantes de móveis, observando os seguintes aspectos: estilo e apelo estético, funcionalidade, qualidade, tamanho e materiais utilizados nos produtos, preços praticados, prazo de pagamento, prazo de entrega, mercado de atuação do fabricante (interno, externo ou ambos), lojas para as quais já revende na região da Grande Florianópolis e quais os produtos, interesse em parcerias, garantia dos produtos e práticas de troca ou conserto de produtos, grau de acompanhamento das tendências do setor e lançamento de novos produtos.

Os especialistas também comentaram sobre as maiores dificuldades encontradas com fornecedores. Zdênia Trindade e Wilson Lopes criticam a falta de pontualidade na entrega. Giovani Gerber e Josiane Souza, além de criticarem esta, abordaram a dificuldade de negociação de condições de pagamento. Mauro Regis, por sua vez, comenta a dificuldade de encontrar fornecedores com o desenho dos móveis que ele procura: “encontrar um móvel que tenha a sua cara, a personalidade da empresa de vocês”.

Para se conseguir encontrar os fornecedores adequados, os especialistas, de forma geral sugerem pesquisa, visitas a feiras, internet e contatos pessoais.

No caso dos fornecedores da Roupa da Casa, a maior parte do levantamento foi realizado na Móvel Brasil, onde estavam presentes os principais fabricantes de móveis da região sul além de participantes de outras regiões do Brasil. Na feira, além de se conhecer as características supra citadas, pode-se, acima de tudo, ver, tocar e experimentar os produtos. Isto influenciou fortemente na escolha dos fornecedores, visto que este tipo de produto é de difícil observação somente através de fotos em catálogos, revistas ou na Internet, onde aspectos como qualidade dos materiais utilizados (madeira, tecido, esponja, etc.), conforto, e até mesmo cores são muito difíceis de serem mensurados.

Outros contatos foram feitos posteriormente, principalmente com fornecedores cuja qualidade dos produtos já é conhecida pelo mercado ou ainda com fabricantes observados em alguma outra loja do ramo, que quando contactados, enviaram seus catálogos e preços.

Foram também utilizados como fontes de dados para o levantamento dos prováveis fornecedores:

- Lista de fabricantes de móveis em madeira, ferro, aramado e outros materiais adquirida no SEBRAE-SC;
- Lista de fabricantes de móveis adquirida na FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina;
- Pesquisa na Internet.

Desta forma, após se contactar vários possíveis fornecedores, selecionou-se os que possuíam produtos que se identificassem com os requisitos exigidos e estilos que a Roupas da Casa pretende colocar no mercado (Ver Anexo II, p.132).

4.2.3 *Mercado concorrente*

Na região da Grande Florianópolis existem aproximadamente 70 lojas de móveis e decoração (Ver Anexo III, p.134). Foram visitadas, para fins deste trabalho, as maiores e mais conhecidas lojas desta lista, no sentido de se conhecer melhor os produtos e serviços oferecidos por cada uma delas, dentre outros aspectos (Ver Anexo V, p.138).

Observou-se, com o objetivo de comparar-se e melhor mapear-se o mercado concorrente, quatro tipos de lojas:

- a) **Padrão Popular:** lojas que oferecem produtos com uma qualidade e durabilidade relativamente baixas, a preços baixos, e sem nenhuma preocupação ou estética ou com o desenho dos móveis. Os produtos oferecidos são produzidos em série, e para o perfil de cliente destas lojas, o mais importante é o preço baixo. Exemplos: Lojas Zommer, Koerich, Colombo, Casas Bahia, Disapel, Kilar, Free Amazon, entre outros.
- b) **Padrão Médio:** lojas que oferecem produtos com qualidade e durabilidade, a preços acessíveis à classe média, em comparação às lojas de padrão popular, dedicam uma

atenção um pouco maior ao apelo estético dos móveis. Porém, em sua maioria, oferecem estilos variados (para todos os gostos) e não tem uma identidade ou um estilo próprio. Os seus clientes, em geral, pertencem à classe média. Exemplos: Fretta Lar, Müeller, Kilar Victor Konder, Benatto, Ilha Móveis, Irimar, Milênio, Litoral, entre outros.

- c) **Padrão Alto:** lojas que oferecem produtos com alta qualidade, a preços altos, em vários estilos, apresentando uma preocupação com a beleza e o *design* dentro de cada estilo, oferecendo, às vezes, também, a opção de *designs* mais arrojados. Em alguns casos, estes estabelecimentos oferecem móveis importados. São lojas que têm clientes dispostos a pagar um preço maior pelos seus produtos, e que também podem vir a adquirir produtos por motivo de *status*. Exemplos: FEIND, Móveis Gerber, Leister, Spazio D'Art, Saccaro, entre outros.
- d) **Padrão Alternativo:** Existem outras lojas que possuem algum diferencial que faz com que escapem destas comparações. Elas agregaram valor ao seu produto, oferecendo estilos e características próprias que dão uma identidade às lojas. Na nossa percepção, estas lojas são as seguintes:
- **Refazenda:** A Refazenda é uma loja localizada na estrada do morro da Lagoa da Conceição e oferece produtos personalizados, elaborados a partir de uma mistura de materiais novos com detalhes mais antigos, coletados de material de demolição. Assim, suas peças têm detalhes muito próprios, que dificilmente seriam repetidos em outras (exemplo: uma estante cuja porta é feita com uma janela de uma casa antiga).
Limitações: A loja tem um estilo rústico cujos produtos não combinam com qualquer tipo de decoração e além disto não investe muito em divulgação, e seus preços são relativamente altos.
 - **Engenho:** A loja está localizada na Avenida Rio Branco. Oferece produtos de estilos em sua maioria *clean* e contemporâneos desde sua fundação, há mais de vinte anos. Além de trabalhar com revenda, possui fábrica própria, e apesar de não trabalhar especificamente com móveis sob-medida, tem condições de fabricar soluções quando observam as necessidades de um grupo de clientes.

Limitações: Apesar de estar localizada em uma rua de fácil acesso e grande fluxo de pessoas, a loja acaba passando despercebida por não ter uma fachada atraente, por possuir estacionamento para somente um (01) carro e por não investir muito em divulgação. Dessa forma, apesar de estar há anos no mercado, muitas pessoas ainda desconhecem a loja e outras acabam não achando prático visitá-la.

- *Tainô:* A loja está localizada na Rua Gaspar Dutra, no Estreito, há seis anos. Há três anos, observando a necessidade dos seus clientes, a arquiteta Lilian, proprietária da loja, reformulou a linha de produtos que a loja oferece, passando a comercializar somente cadeiras, mesas, bancos e poltronas, em um estilo bastante moderno e arrojado.

Limitações: Não oferece uma linha de produtos para todos os ambientes da casa, limitando-se aos móveis citados acima. Da mesma forma que a Engenho, a Tainô não investe muito em divulgação, a fachada da loja não é atrativa e possui somente uma vaga para estacionamento.

- *Massoti:* A loja, localizada na Avenida Rio Branco, é uma franquia de móveis *country*. Possui móveis muito bonitos e de alta durabilidade, fabricados com madeiras de alta qualidade.

Limitações: Atende mais ao público que gosta deste estilo de móveis, e pratica preços relativamente altos.

Segue quadro ilustrativo abaixo:

Quadro 1: Comparativo dos padrões de lojas em relação às características de qualidade e durabilidade, apelo estético e preço

<i>Tipo de Loja</i>	<i>Padrão Popular</i>	<i>Padrão Médio</i>	<i>Padrão Alto</i>	<i>Padrão Alternativo</i>
<i>Características</i>				
Qualidade e durabilidade	Baixa	Média Alta	Alta	Média Alta/Alta
Apelo estético	Fraco	Médio	Avançado	Avançado
Preço	Baixo	Médio	Alto	Médio/Alto

A princípio, imagina-se que por venderem móveis, todas estas lojas são, em algum nível, concorrentes entre si. Mas, na verdade, sabe-se que não é bem. O público que acabam atingindo varia de acordo com as características de estilo¹⁶, linha de produtos, preços, entre outros aspectos que cada possui. Assim, tendo-se em mente a proposta da Roupa da Casa e a partir das observações feitas durante as visitas aos concorrentes, considerou-se que as lojas Engenho e Tainô seriam as suas principais concorrentes diretas, devido ao estilo e linha de produtos que oferecem, preços que praticam e devido ao mercado consumidor que acabam atingindo.

Em geral, um dos pontos observados durante as visitas às lojas da região foi o fato de que grande parte destas não dedicam muita atenção à parte da decoração propriamente dita, não só à venda destes artigos mas também à própria decoração da loja. Desta forma, acredita-se que a estratégia da Roupa da Casa de vender estes produtos e explorar fortemente a decoração dos ambientes na loja, vendendo tudo o que estiver nele exposto, funcionará como mais um diferencial.

4.2.4 Proposta da Roupa da Casa

A Roupa da Casa tem como proposta oferecer móveis, estofados e acessórios para decoração que conjuguem características de tamanho adequado para ambientes menores, apelo estético, preço acessível e qualidade, e outros diferenciais, como a oferta de peças modulares e de produtos feitos com materiais alternativos à madeira.

Como dito anteriormente, acreditamos que as características discutidas exigem a concepção de móveis que se adaptem a esta nova realidade. Desta forma, a tendência dos móveis é que estes sejam mais úteis (usabilidade), funcionais (exercerem uma ou mais funções para as quais foram desenhados), que aproveitem melhor os espaços e, ainda, que sejam fáceis de montar, desmontar, transportar e movimentar (modulares).

Mauro Regis defende que para se formar uma clientela pelo conceito, o desenho,

¹⁶ No Curso de Decoração Casa Claudia (<http://www2.uol.com.br/casaclaudia/curso/curso4/index.html>), encontrou-se um capítulo específico sobre estilos. Este aborda que os estilos compreendem a arquitetura, as artes, a decoração, o mobiliário e os objetos. Surgiram em resposta aos grandes momentos históricos, variando de acordo com a evolução técnica e as condições e características de cada país. Comenta

o estilo, a linha dos móveis que se vão expor são os diferenciais mais importantes. Neste sentido, os produtos que a Roupa da Casa buscará oferecer serão dos estilos *clean* e contemporâneo, apresentando móveis com um desenho moderno e atual.

O estilo contemporâneo tem como características linhas simples e enxutas e versatilidade, além de utilizar como principais materiais o metal, a madeira, o vidro e os materiais sintéticos. O estilo *clean* (do inglês, limpo) ao dar seus primeiros passos na década de 70, elegeu a simplicidade e o uso de poucas cores. É característico deste estilo o uso do couro, do algodão e do vidro, passando uma imagem de ordem, despojamento e simetria ao mesmo tempo. Estes móveis têm linhas limpas, às vezes geométricas..

Ricardo Gonçalves afirma que o retorno da linha contemporânea é uma das tendências observadas no ramo de móveis e decorações, complementando que vê uma oportunidade de mercado para quem quer oferecer uma linha de produtos em estilo para um público mais jovem, com um design bonito e um preço razoável. De acordo com Josiane Souza “hoje as pessoas tem procurado mais produtos de um estilo contemporâneo ou *clean* com opção por tons claros e um acabamento mais sofisticado”. Mauro Regis e Wilson Lopes também concordam que este é o estilo que mais vende atualmente.

A intenção da Roupa da Casa é preocupar-se com a decoração dos ambientes como um todo, podendo mostrar para cada cliente um ambiente “pronto”, com todos os detalhes de móveis e decoração adequados para cada caso, agregando assim maior valor aos produtos e dando a noção estética do ambiente como um todo. Mauro Regis complementa afirmando que “os objetos de decoração servem para aumentar a circulação de clientes dentro da loja e dar prestígio”. Caso deseje, o cliente poderá adquirir todos os objetos que estiverem compondo este ambiente (incluindo móveis, estofados e acessórios).

Dentro desta proposta, a Roupa da Casa irá praticar preços competitivos, acessíveis à classe média, oferecer produtos de qualidade e com durabilidade, além de ter uma preocupação constante com o desenho e com o apelo estético dos produtos¹⁷. Zdênia Trindade, Josiane Souza e Ricardo Gonçalves referem-se à associação de preço e qualidade ao objeto desejado pelo clientes como um fator de vantagem competitiva.

também que as formas que conhecemos atualmente – *clean*, contemporânea, étnica e tantas outras – podem ser classificadas como tendências derivadas destes estilos históricos (Ver Anexo IV, p.136).

¹⁷ Acompanhando as novidades do ramo em feiras e revistas.

Outro diferencial da Roupa da Casa será o investimento em acessórios e em utensílios de decoração, através de uma seção só de presentes. De acordo com o artigo *Tendências e Oportunidades*¹⁸, “o consumidor voltou a freqüentar as lojas de decoração, procurando presentes originais para amigos e parentes”.

Desta forma, pode-se citar alguns dos produtos que serão inicialmente oferecidos pela loja: camas, criados-mudos, baús, cabideiros, cômodas, armários, berços, divãs, mesas, cadeiras, poltronas, biombos, sofás, *puffs*, bares, banquetas, estantes, aparadores, tapetes, escrivaninhas, gaveteiros, abajures, luminárias, vasos, porta CD's e outros acessórios e utensílios de decoração.

Quadro 2: Proposta da Roupa da Casa

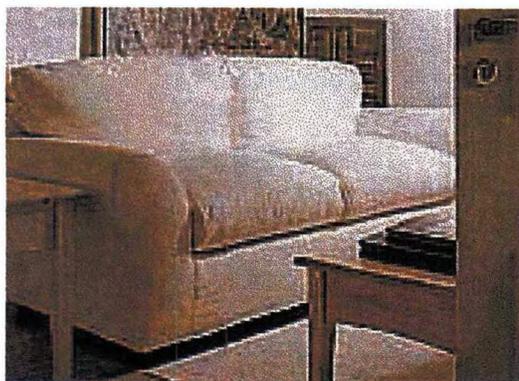
<i>Tipo de Loja</i>	<i>Proposta da Roupa da Casa</i>
<i>Características</i>	
Qualidade e durabilidade	Média Alta
Apelo estético	Arrojado
Preço	Médio

Em seguida alguns dos produtos que serão comercializados pela Roupa da Casa, para fins de ilustração da proposta da loja¹⁹:

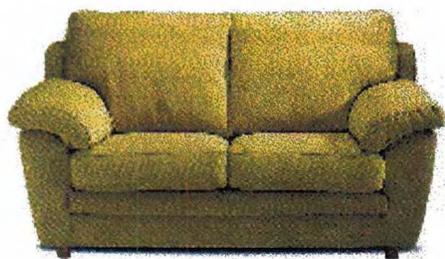
¹⁸ Artigo Único Foco, Seção Tendências & Oportunidades, publicado pelo SEBRAE-SC, em fevereiro de 1999.

¹⁹ Os produtos estão aqui colocados somente no intuito de ilustrar a proposta da Roupa da Casa e mostrar o estilo que será comercializado. Para tanto as fotos que seguem foram retiradas das seguintes *homepages*, durante os meses de junho e julho: <http://www.movelbrasil.com.br>, <http://www.bellarte.com.br>, <http://www.zipperer.com.br>, <http://www.moveisjames.com.br>, <http://www.rudnick.com.br>, <http://www2.uol.com.br/casaclaudia/curso/index/html>, <http://www.tokstok.com.br>, <http://www.casabrasil.com.br>.

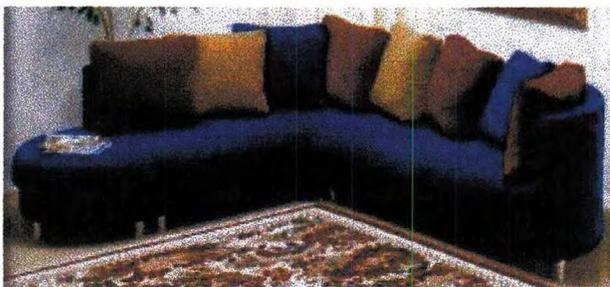
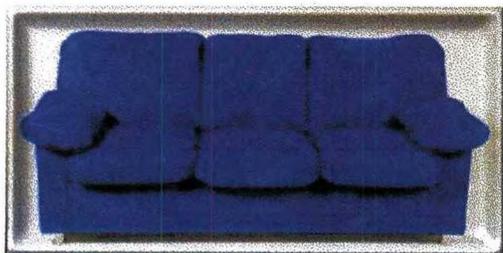
SALA



SALA



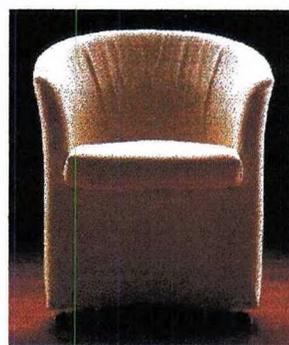
Sofá de 3 plazas.



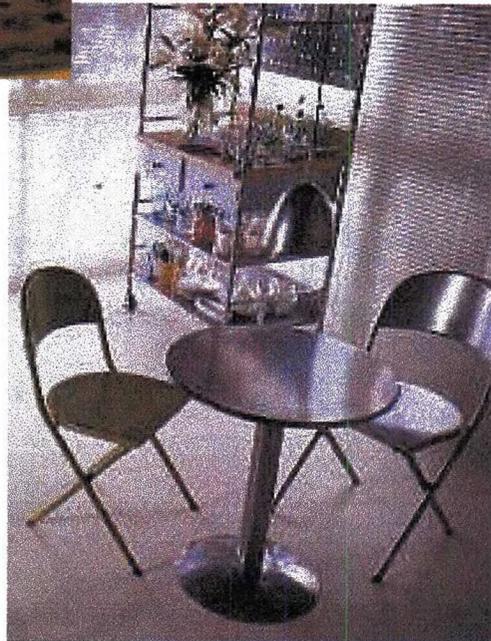
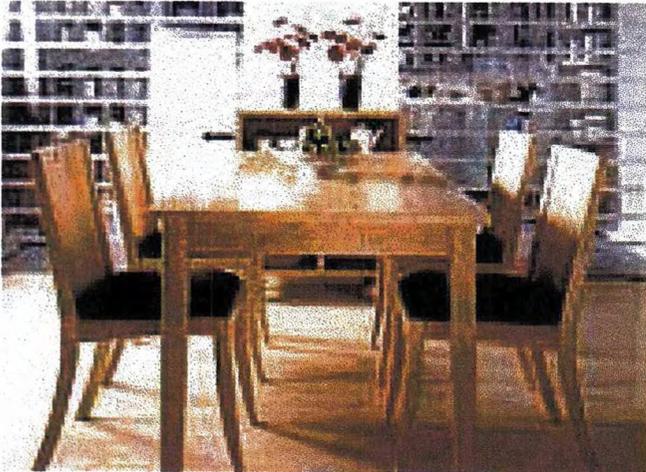
Sofá de 3 plazas.



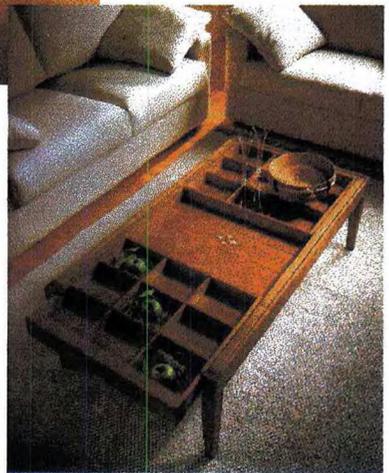
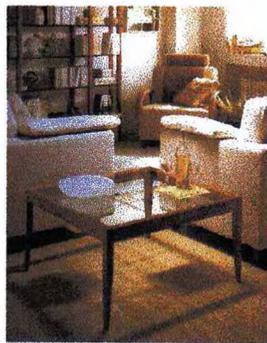
SALA



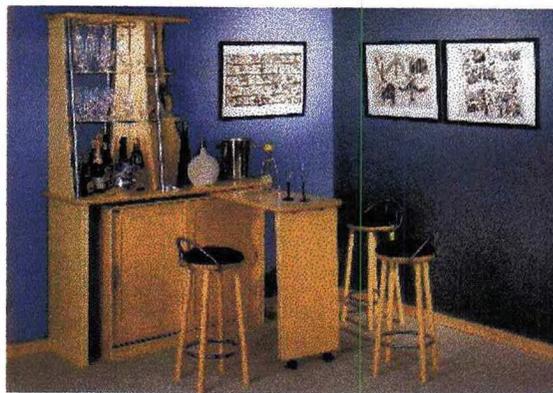
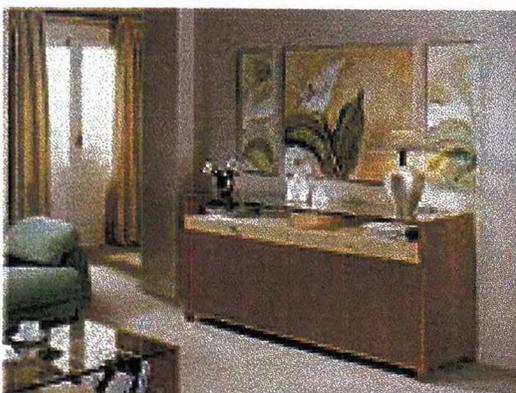
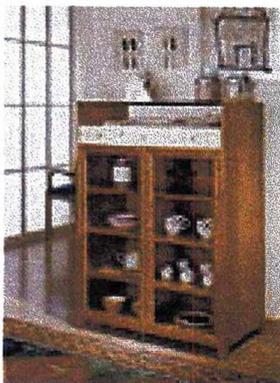
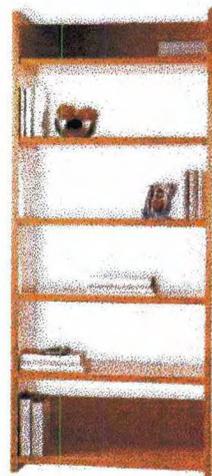
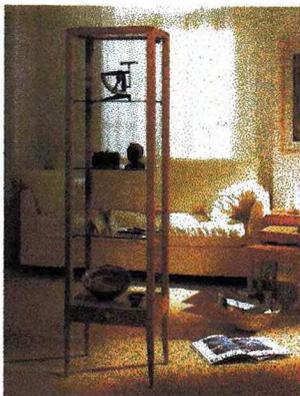
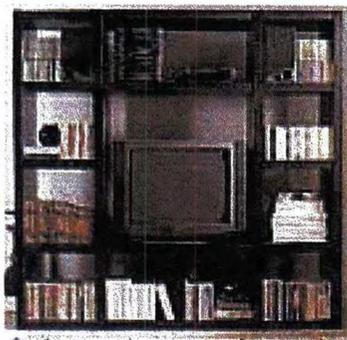
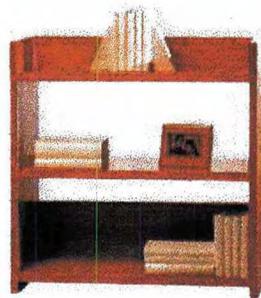
SALA



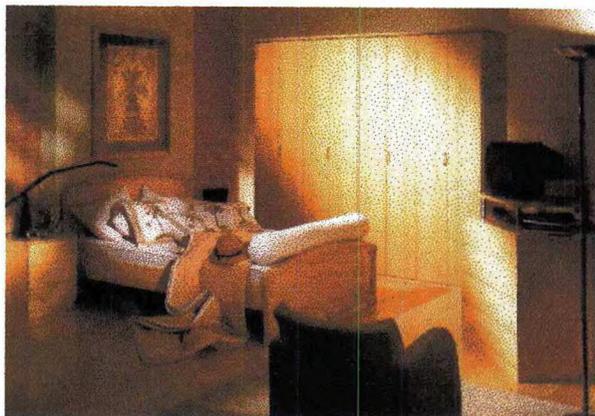
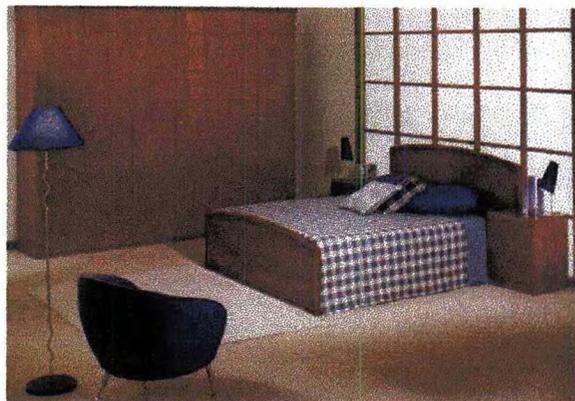
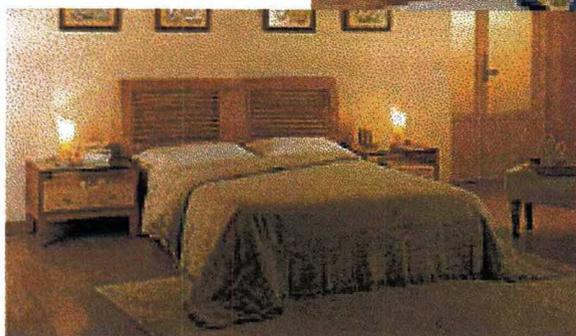
SALA



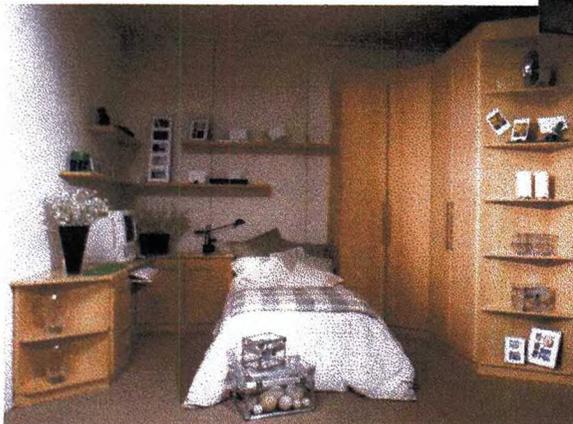
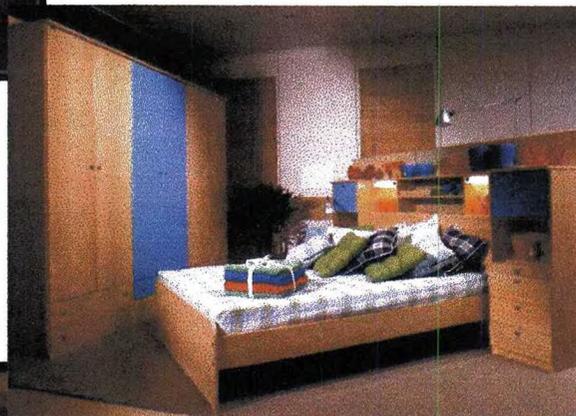
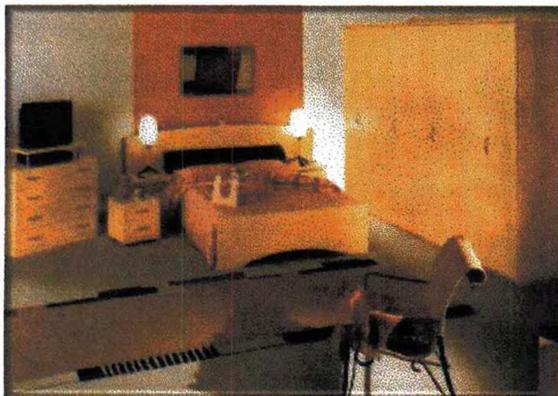
SALA



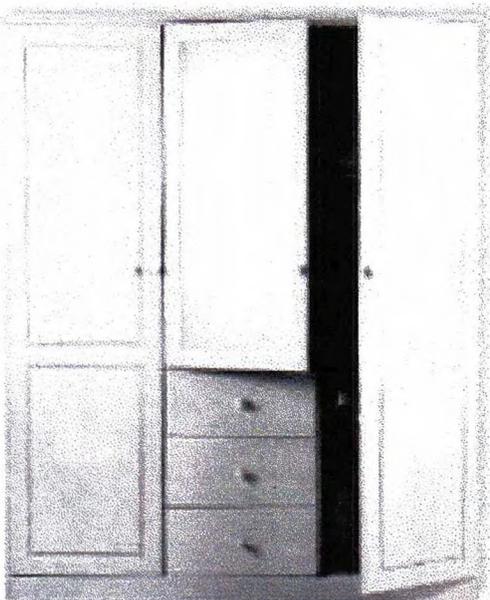
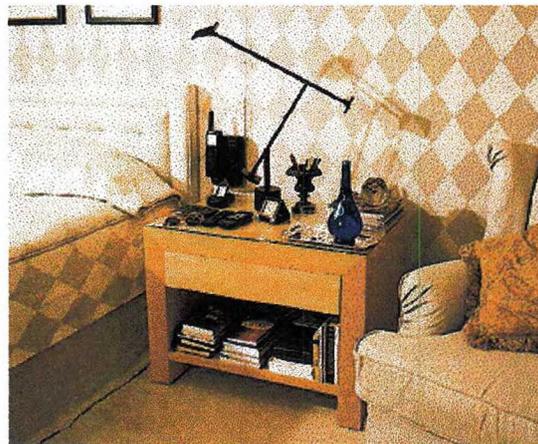
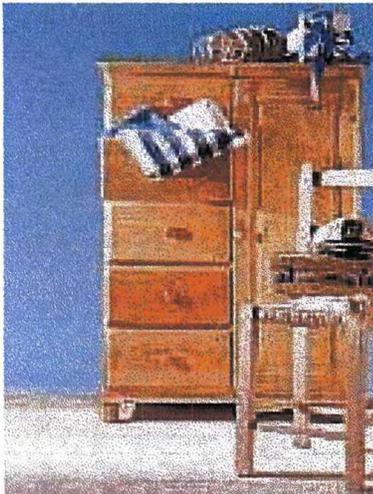
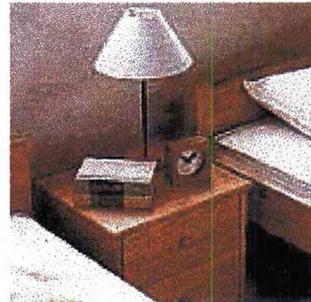
QUARTO



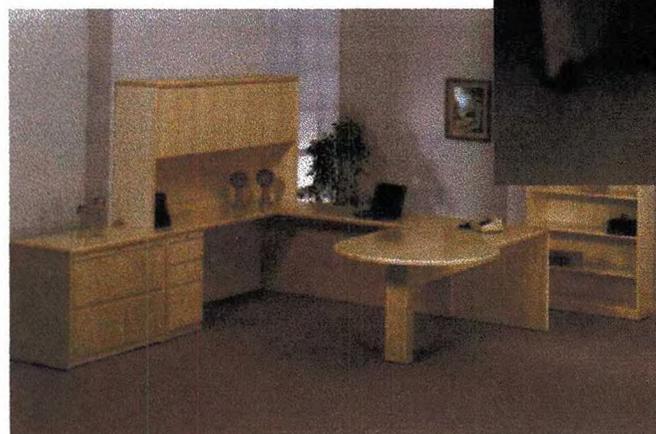
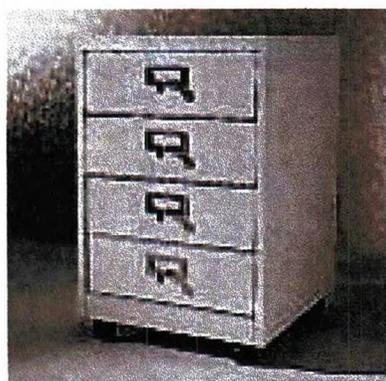
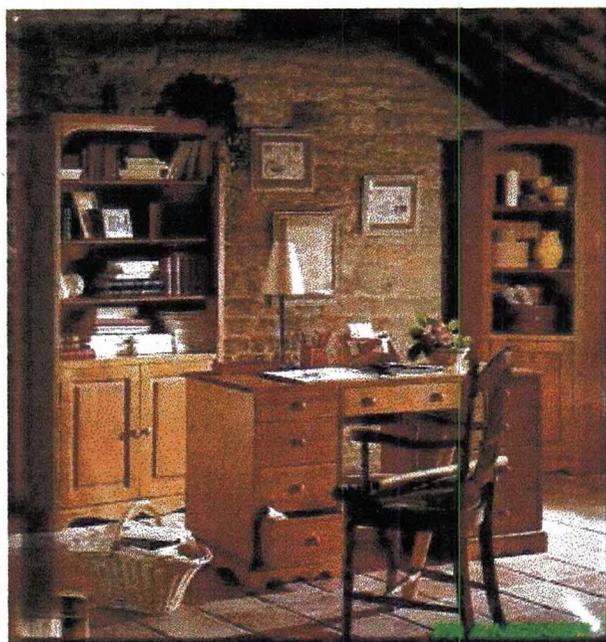
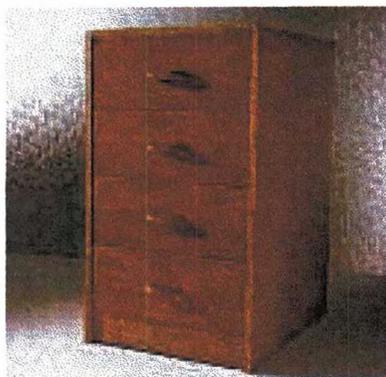
QUARTO



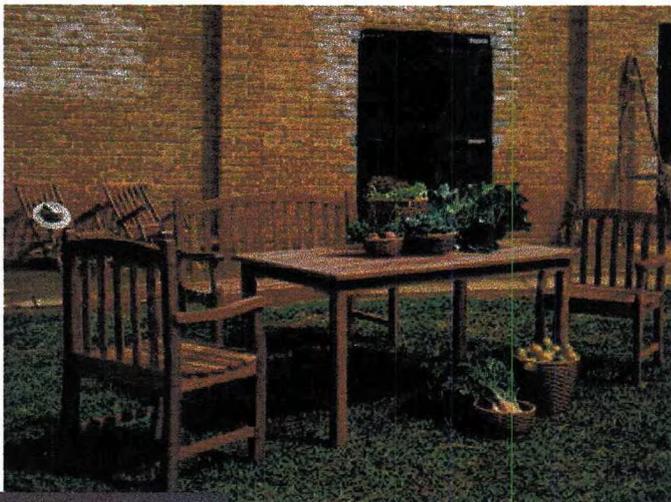
QUARTO



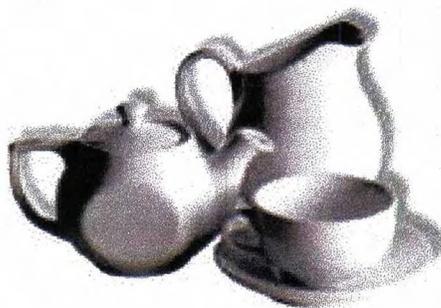
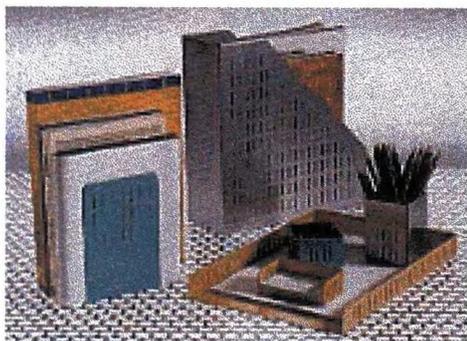
ESCRITÓRIO



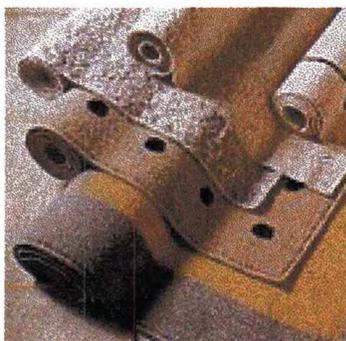
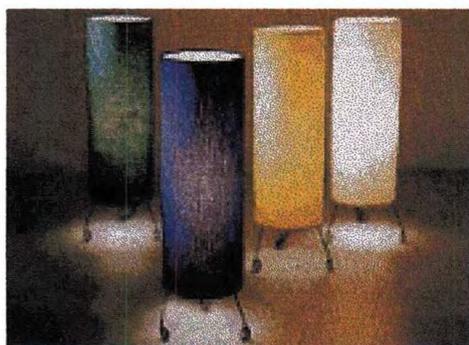
JARDIM



ACESSÓRIOS



ACESSÓRIOS



4.3 Localização

Para se tentar definir a melhor localização possível para a Roupas da Casa foram observados aspectos como: tamanho do imóvel, divisões internas, localização, facilidade de acesso, número de vagas para estacionamento, preço do aluguel, condições para carga e descarga de caminhões e fluxo de pessoas na rua.

Também considerou-se interessante o fato da loja, pelas dimensões pretendidas (aproximadamente de 250m²), estar localizada perto de outros concorrentes, em alguma área onde os consumidores já tenham o hábito de procurar móveis. Giovani Gerber, Mauro Regis e Josiane Souza concordam que um tamanho entre 200 a 300 m² (metros quadrados) é o ideal para se começar a demonstração e exibição dos móveis e para que se tenha uma boa amostra dos produtos que são comercializados.

Ricardo Gonçalves salienta a importância da localização como fator fundamental para o sucesso. Ele defende que se o ponto não for atraente “é necessário muito investimento em mídia”. Na sua opinião “a região da Avenida Rio Branco é um dos melhores pontos da cidade, sendo já conhecido e procurado pelos clientes. No continente acredito que já é outro público”.

A partir de todas estas observações, escolheu-se um local para a instalação deste empreendimento que supre a maior parte dos aspectos considerados essenciais para o sucesso do negócio. Trata-se de um imóvel que está localizado na Avenida Rio Branco, n.º 967, Centro – Florianópolis.

Além do imóvel estar localizado no centro da cidade, em uma avenida de fácil acesso e com um grande fluxo de pessoas, onde já se concentram um série de lojas do ramo, este possui uma área (salão) principal de 250 m², sem divisões internas (paredes), com vitrine de vidro, amplo estacionamento, com aproximadamente 8 vagas, a um custo/benefício compensador pelo destaque que proporcionará à Roupas da Casa. Outro aspecto muito importante para a escolha deste local é que, nos fundos da loja, há um terreno com condições de se parar, carregar e descarregar caminhões.

4.4 Aspectos jurídicos-legais

A empresa será constituída através de uma Sociedade por Cotas de Responsabilidade Ltda., e em relação aos aspectos legais, devido ao ramo de atuação da empresa, não existe nenhuma lei ou impedimento que demonstre necessidade de se atender a alguma especificação especial²⁰, apenas ao processo normal de formalização da empresa junto aos órgãos públicos.

4.4.1 Capital social

O valor do capital social ficará dividido em cotas no valor de R\$ 1.000,00 cada uma, assim distribuídas entre os sócios:

Sócio	Cotas	Valor em R\$	Percentual
Hivy	62 cotas	R\$ 62.000,00	50%
Livanos	62 cotas	R\$ 62.000,00	50%

Estrutura do Capital Social Subscrito: R\$ 124.000,00 subscritos e integralizados neste ato em moeda corrente nacional.

A responsabilidade dos sócios será na forma da lei, limitada no valor total do Capital.

Segue o contrato social da empresa:

²⁰ Informação recebida no SEBRAE de Florianópolis, no mês de junho de 1999.

Contrato de constituição de sociedade por cotas de responsabilidade limitada

QUALIFICAÇÃO DOS SÓCIOS

Hivy Damásio Araújo Mello, brasileira, casada, residente e domiciliada à Rua Maria Eduarda, nº 57, Edifício Maria Eduarda, ap. 204, Pantanal, Florianópolis - Santa Catarina, portadora da Carteira de Identidade nº 3090708-0 SSP-SC e CPF 017318739-05;

Livanos Wall Thomaz de Almeida, brasileiro, solteiro, residente e domiciliado na Rua das Acácias nº 45 Bloco A1 ap. 403, Carvoeira, Florianópolis/SC., portador da Carteira de Identidade de nº 2058633971, expedida pela SSP/RS e CPF 66352789-72.

CLÁUSULA 1 – DENOMINAÇÃO SOCIAL, SEDE E FORO.

Roupa da Casa Comércio e Representação de Móveis e Acessórios de Decoração Ltda.
Av. Rio Branco, nº 967, Centro, Florianópolis, SC.

O FORO será o município de Florianópolis, SC.

CLÁUSULA 2 – CAPITAL SOCIAL E PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA.

O CAPITAL SOCIAL será de R\$ 124.000,00 (cento e vinte e quatro mil reais), dividido em 124 (cento e vinte e quatro) cotas de R\$1.000,00 (um mil reais), tendo subscrito 62 (sessenta e duas) cotas para cada cotista, sendo 100% do capital integralizado em moeda corrente no ato da assinatura do instrumento.

Sócio	Cotas	Valor em R\$	Percentual
Livanos Wall Thomaz de Almeida	62 cotas	R\$ 62.000,00	50%
Hivy Damásio Araújo Mello	62 cotas	R\$ 62.000,00	50%
Total	124 cotas	R\$ 124.000,00	100%

CLÁUSULA 3 – INÍCIO DE ATIVIDADE, PRAZO DE DURAÇÃO E TÉRMINO DE EXERCÍCIO SOCIAL.

O INÍCIO DE ATIVIDADES da sociedade será na data de assinatura do vigente contrato.

O PRAZO DE DURAÇÃO é por tempo indeterminado.

O TÉRMINO DO EXERCÍCIO SOCIAL se dará todo dia 31/12 de cada ano.

CLÁUSULA 4 – RESPONSABILIDADE DOS SÓCIOS.

A responsabilidade de cada sócio nas obrigações assumidas pela sociedade será limitada ao total do capital social.

CLÁUSULA 5 – OBJETO SOCIAL.

A sociedade tem por OBJETIVOS SOCIAIS:

- O comércio e a representação de móveis, estofados e acessórios de decoração.

CLÁUSULA 6 – GERÊNCIA E USO DE NOME COMERCIAL.

A GERÊNCIA e o USO DO NOME COMERCIAL será exercida pela sócia Hivy Damásio Araújo Mello, exclusivamente, sendo vedado o seu uso em assuntos alheios aos interesses da sociedade.

CLÁUSULA 7 – RETIRADA PRÓ-LABORE.

Os sócios poderão, de comum acordo e a qualquer tempo fixar uma retirada mensal pelo exercício de gerência, a título de Pró-Labore, respeitadas as limitações legais vigentes.

CLÁUSULA 8 – LUCROS E/OU PREJUÍZOS

Os lucros e/ou prejuízos apurados em balanço, a ser realizado após o término do exercício social, serão repartidos entre os sócios, proporcionalmente a cotas que cada um detenha no capital social, podendo os sócios, optarem pelo aumento de capital utilizando os lucros e/ou compensando os prejuízos em exercícios futuros.

CLÁUSULA 9 – DELIBERAÇÕES SOCIAIS

As DELIBERAÇÕES SOCIAIS de qualquer natureza, inclusive para a exclusão de sócios, serão tomadas pelos sócios cotistas que detenham a maioria do capital social.

CLÁUSULA 10 – FILIAIS E OUTRAS DEPENDÊNCIAS

A sociedade poderá, a qualquer tempo, abrir filiais e outros estabelecimentos, no país ou fora dele, por ato de sua gerência ou por deliberação dos sócios.

CLÁUSULA 11 – DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE

O falecimento, a interdição, a inabilitação, e em qualquer outra situação, a sociedade não se dissolverá, permitindo ao sócio remanescente admitir novo sócio para a continuidade da empresa, passando as cotas ‘de cujos’ para os herdeiros legais, podendo nela fazerem-se representar, enquanto indiviso o quinhão respectivo, por um dentre eles devidamente credenciado pelos demais.

Os sócios declaram, sob penas da Lei, que não estão incurso em quaisquer dos crimes previstos em Lei ou nas restrições legais que possam impedi-los de exercer atividades mercantis.

E, por estarem justos e contratados, os sócios assinam este instrumento em 3 (três) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo qualificadas.

Florianópolis - SC, 01 de agosto de 1999.

Livanos Wall Thomaz de Almeida

Hivy Damásio Araújo Mello

TESTEMUNHAS:

Danilo Quandt

CPF NR. 685.616.019-49

C.I. NR. 1/R 2.223.525-SSP-SC

Fabiano Meirelles

CPF NR. 009.702.536-48

C.I. NR. 4.622.669-9 - SP-SC

4.4.2 O imposto SIMPLES

A empresa optou pela inscrição no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES.

De acordo com o § 1º do Art. 3º da Legislação do SIMPLES, a inscrição no SIMPLES implica pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ;
- b) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP
- c) Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido – CSLL;
- d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- f) Contribuição para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica;

No que se refere ao valor devido mensalmente pela empresa de pequeno porte, este será determinado mediante a aplicação, sobre a receita bruta mensal, dos seguintes percentuais conforme Art. 5º item I da Legislação do SIMPLES:

- a) De R\$ 120.000,01 até R\$ 240.000,00 - 5,4%
- b) De R\$ 240.000,01 até R\$ 360.000,00 - 5,8%
- c) De R\$ 360.000,01 até R\$ 480.000,00 - 6,2 %
- d) De R\$ 480.000,01 até R\$ 600.000,00 - 6,6%
- e) De R\$ 600.000,01 até R\$ 720.000,00 - 7%

O pagamento unificado de impostos e contribuições será feito até o décimo dia do mês subsequente àquele em que houver sido auferido a receita bruta. O pagamento será feito mediante documentação única e específica instituída pela Secretaria da Receita Federal: DARF – SIMPLES. A empresa que optar pelo SIMPLES deverá fazer sua inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda – CNPJ/MF.

4.5 Aspectos administrativos

4.5.1 Estrutura Organizacional

Giovani Gerber comenta que a estrutura ideal para uma loja com este tamanho é de aproximadamente três vendedores, uma pessoa na gerência da loja, sendo que esta também trabalhará com as vendas, sendo necessário além disto ter uma faxineira e um entregador que pode acumular a função de montador. O ideal seria ter, além disto, uma pessoa responsável pelo trabalho de escritório.

A estrutura organizacional da Roupas da Casa é composta por dois sócios, dois vendedores, um estagiário do Curso de Arquitetura, dois montadores, um encarregado de pequenos consertos e uma assessoria contábil terceirizada.



4.5.2 Distribuição de atividades

Funções dos sócios:

- Elaborar o planejamento, a organização e o controle administrativo, financeiro e de marketing
- Negociar e comprar os produtos
- Receber e conferir os produtos
- Atender os clientes na loja e a domicílio
- Definir a localização e o arranjo dos móveis na loja e dispô-los
- Treinar os vendedores e o estagiário
- Elaborar orçamentos

Funções dos vendedores:

- Atender os clientes na loja e a domicílio
- Elaborar orçamentos
- Auxiliar na conservação da limpeza da loja
- Auxiliar na definição da localização e do arranjo dos móveis na loja e na disposição dos mesmos

Funções do estagiário:

- Elaborar projetos arquitetônicos quando necessário
- Auxiliar na definição da localização dos móveis na loja e na disposição dos mesmos
- Atendimento aos clientes na loja e a domicílio

Funções dos montadores:

- Acompanhar o motorista e carregar os móveis até a casa do cliente
- Montar os móveis

Funções do encarregado de pequenos reparos:

- Fazer pequenos consertos em móveis no caso de sofrerem danos durante o transporte ou caso o cliente solicite algum reparo

Serviço terceirizado:

- assessoria contábil

Mão de Obra Complementar:

- Auxiliar de limpeza para fazer a faxina da loja uma vez por semana.

Horários de trabalho:

De 2^a. à 6^a. feira, o horário de funcionamento da loja será das 9:00 hs às 20:00 hs, sendo que trabalharão um (01) vendedor no horário das 9:00 hs às 15:00 hs e um (01) vendedor no horário das 14:00 hs às 20:00 hs. Os sócios se revezarão nestes mesmos dois horários. Cada um trabalhará meio período e assim haverá sempre duas

pessoas disponíveis para o atendimento na loja (um vendedor e um sócio), porém com flexibilidade para negociar estes horários.

Nos Sábados, o horário de funcionamento da Roupa da Casa será das 9:00 hs às 13:00 hs. Contar-se-á com um vendedor e um sócio por sábado, em sistema de revezamento.

Quanto ao estagiário este exercerá suas atividades de 2^a. feira à Sábado, durante 6 horas diárias, dentro do horário de funcionamento da loja com certa flexibilidade, à combinar.

Já os montadores trabalharão de 2^a. à 6^a. feira das 9:00 hs às 12:00 hs e das 14:00 hs às 19:00 hs e aos Sábados, das 9:00 hs às 13:00 hs.

A rigor, o horário de atendimento da Roupa da Casa será o seguinte:

2^a. à 6^a. feira → 9:00 hs às 20:00 hs

Sábados → 9:00 hs às 13:00 hs

4.5.3 *Procedimentos de trabalho*

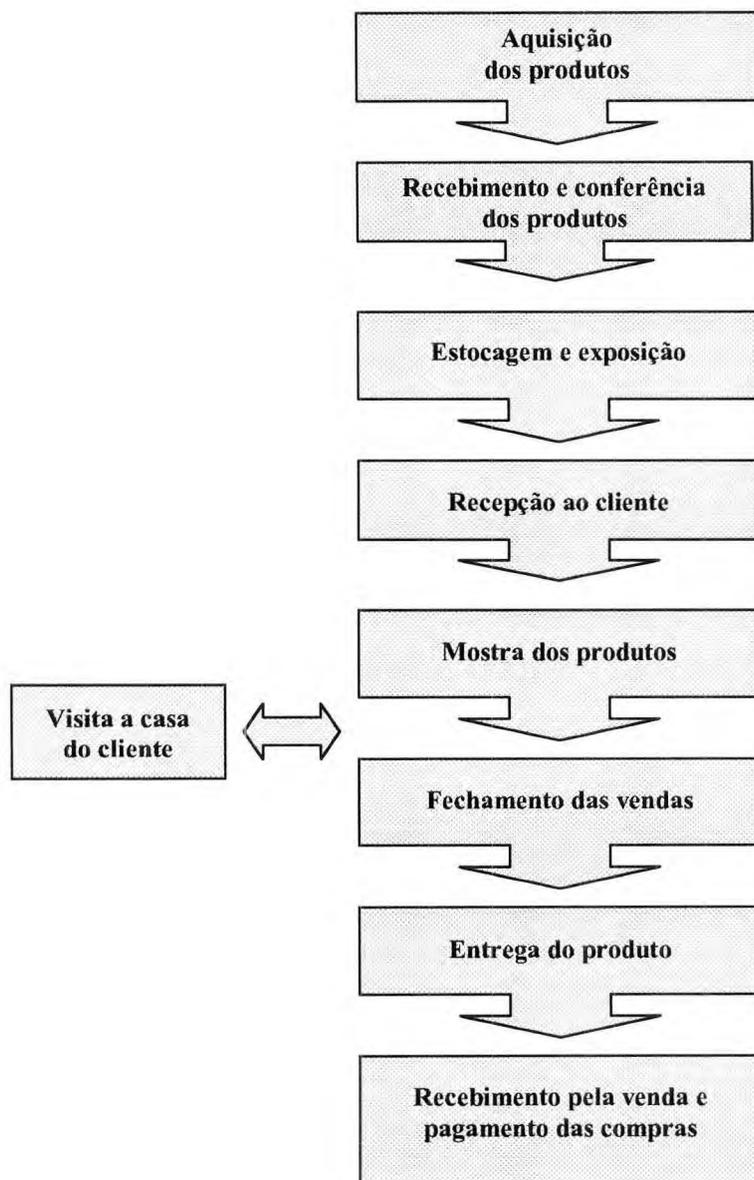
Os procedimentos de trabalho de uma loja comercial nos moldes da Roupa da Casa são compostos por um processo operacional formado de várias etapas que vão desde a aquisição dos produtos a serem comercializados até a entrega do produto e recebimento do pagamento do cliente, que seria a efetivação da venda propriamente dita. Todo esse processo operacional pode-se apresentar de acordo com as seguintes etapas:

- *Aquisição dos produtos:* os móveis, estofados e acessórios para decoração serão adquiridos junto aos fornecedores selecionados e de acordo com as condições de pagamento e prazo de entrega previamente negociadas.
- *Recebimento e conferência dos produtos:* os produtos recebidos serão conferidos, levando-se em conta o pedido. Na hora do recebimento será observado o estado geral dos mesmos. Assim, caso seja verificada a entrega de peças danificadas, estas serão devolvidas sem ônus para a loja ou levadas para o conserto, naturalmente às expensas do fornecedor.

- *Estocagem e exposição:* recebidos e vistoriados por um dos sócios, os móveis, estofados e acessórios para decoração serão levados à área de estocagem ou ao salão de exposição para a venda.
- *Recepção do cliente e mostra dos produtos:* o cliente que chegar à loja será recepcionado pelo vendedor que o cumprimentará, indagará sobre suas pretensões para melhor orientar na mostra dos produtos disponíveis para a comercialização.
- *Visita ao cliente para medir ambiente (Opcional):* quando for necessário tirar alguma medida para se poder orçar um pedido ou mesmo auxiliar o cliente para melhor solução de aproveitamento dos espaços em sua residência ou local em questão, algum dos profissionais da loja fará uma visita ao cliente para executar este serviço.
- *Fechamento da venda:* após o cliente ter visitado o salão de exposição e se decidido pela compra de algum móvel, estofado ou acessórios para decoração, o vendedor passar-lhe-á as condições do negócio: preço, prazo e entrega da mercadoria. Fechada a negociação, o vendedor processará os documentos pertinentes à efetivação da venda.
- *Entrega do produto e recebimento/pagamento:* fechada a venda, proceder-se-á a entrega dos móveis, conforme as condições acordadas e a quitação em um balcão de caixa, seja pelo pagamento à vista ou a prazo.

A partir da descrição destas etapas, segue um fluxograma apresentando a seqüência das mesmas:

Fluxograma do processo de atendimento



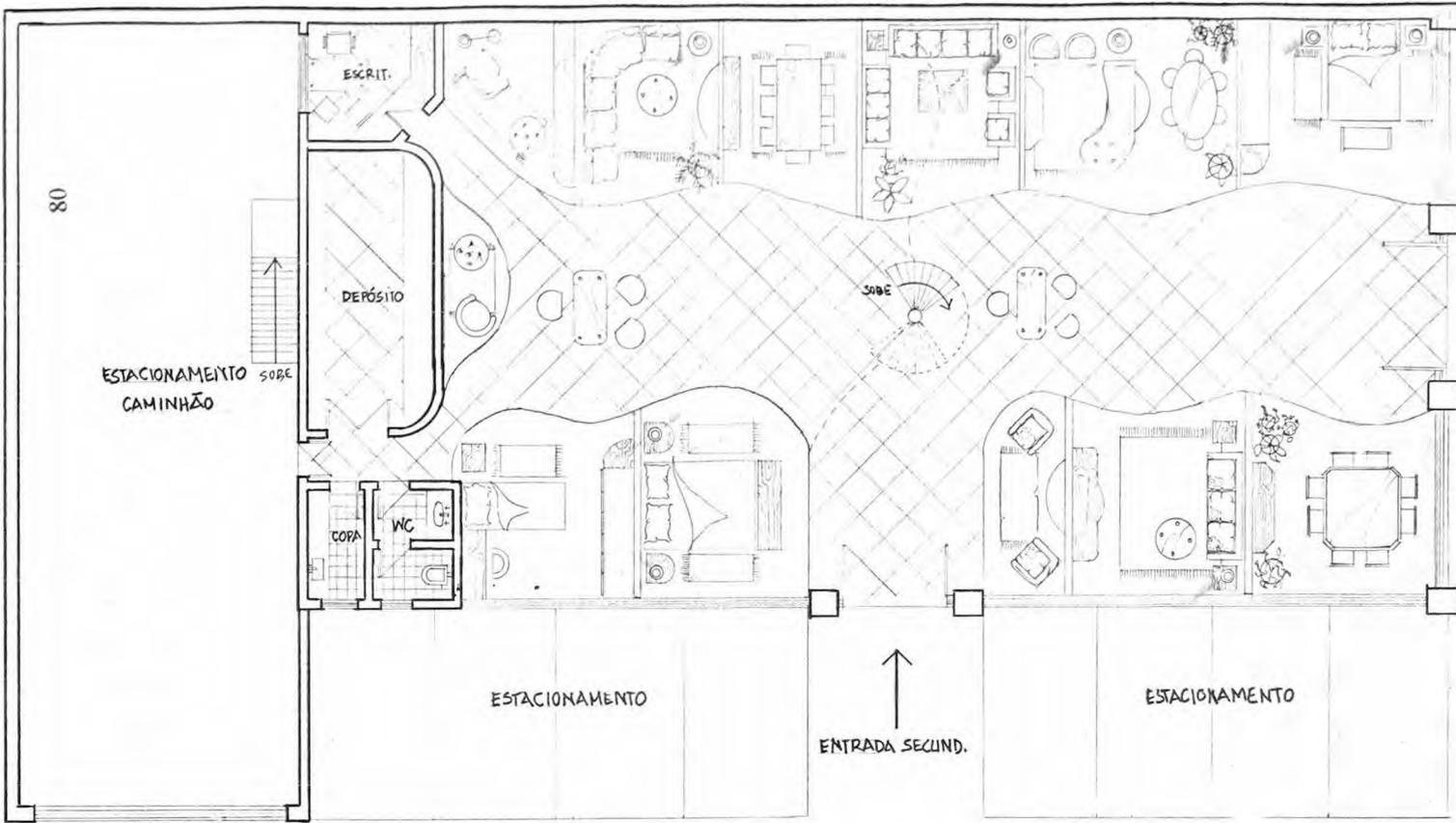
4.5.4 Layout

Definir o tipo de *layout* ou arranjo físico de uma loja não é uma tarefa fácil, principalmente quando se trata de um empreendimento no ramo de decoração, onde a loja é a principal vitrine do negócio, e mesmo depois de muitos estudos é difícil ter certeza que foi escolhida a melhor opção de *layout*.

O *layout* da Roupa da Casa foi elaborado de forma a poder melhor apresentar os produtos aos clientes, priorizando a fácil circulação e mobilidade destes. A parte de móveis e estofados ficará em exposição constante dentro da loja. Com eles, formar-se-ão pequenos ambientes que sugerirão uma composição completa, de acordo com vários estilos e gostos. Estes ambientes estarão devidamente decorados com acessórios de decoração que a própria loja comercializará, e que também estarão disponíveis na seção “Presentes para o lar”.

Desta forma, enquanto o cliente caminha pela loja, ele estará observando todos os ambientes e os produtos disponíveis, e ao mesmo tempo, se preferir, poderá dirigir-se diretamente à seção “Presentes para o lar”, onde estarão expostos com, exclusividade, os acessórios de decoração.

Após terem sido feitos todos os levantamentos à respeito dos aspectos mercadológicos, o próximo passo é elaboração das projeções financeiras e a análise dos índices de rentabilidade previstos.

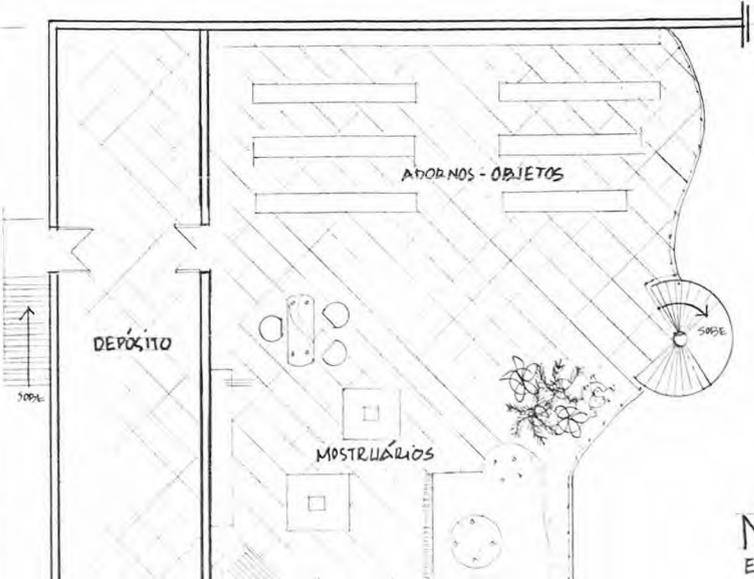


AV. RIO BRANCO

← ENTRADA PRINCIPAL

↑ ENTRADA SECUND.

LAY OUT
ESC. 1/100



MEZANINO
ESC. 1/100

~ ESTUDO PRELIMINAR ~
LOJA DE MÓVEIS E DECORAÇÕES
XRX: CAROLINA GOBBI MUCELIN
CREA/SC 050153-0
DIA 100 17 00

4.6 Aspectos econômico-financeiros

4.6.1 Despesas pré-operacionais

As despesas pré-operacionais advêm dos gastos na adaptação do imóvel às condições necessárias para a instalação da loja, assim como na divisão dos ambientes da forma mais adequada, de acordo com o *layout* definido.

Quadro 3: Despesas pré-operacionais

Reformas da loja	Quantidade	
Arquiteto	01	1.700,00
Reforma, adaptação e pintura da loja	-	18.000,00
Letreiro	01	1.200,00
Total		20.900,00

O levantamento destes gastos foram feitos através da pesquisa junto a uma arquiteta profissional. Os custos foram minimizados por se optar por um ambiente simples, porém bem iluminado e confortável.

4.6.2 Investimento em imobilizado inicial

O investimento em imobilizado é composto por todos os gastos que serão realizados para compor a estrutura de funcionamento da loja. Abaixo, os equipamentos e utensílios para o início das atividades da empresa:

Quadro 4: Imobilizado inicial

Equipamento	Qtde	Preço unit.	Total
<i>Veículos</i>			
Saveiro Ano 1993	01	6.000,00	6.000,00
<i>Aparelhos Diversos</i>			
Microcomputador AMD K6 II 350	02	1.390,00	2.780,00
Impressora HP 695	01	515,00	515,00
Impressora Fiscal Bematech MP 20	01	1.120,00	1.120,00
Aparelho de Fax TCE	01	459,00	459,00
No Break Equisul 1Kva	01	420,00	420,00
Telefones	02	35,00	70,00
Linhas telefônicas	02	65,00	65,00
Aparelhos de ar-condicionado (10000 btus)	02	1.400,00	2.800,00
Cafeteira Elétrica	01	40,00	40,00
Frigobar	01	300,00	300,00
<i>Mobiliário</i>			
Arquivo de aço2	02	280,00	280,00
Mesa para atendimento	02	215,00	430,00
Mesa para administração	02	175,00	175,00
Cadeiras para administração	04	80,00	320,00
Cadeiras para atendimento	06	97,00	582,00
Luminárias	05	140,00	700,00
Cortinas	02	600,00	600,00
Diversos	-	800,00	800,00
Total			18.456,00

Esta estimativa foi feita através de um levantamento da média de preços praticado na região da Grande Florianópolis, no período de maio a junho de 1999. Cabe ressaltar que os móveis para atendimento e uso interno também servirão como mostruário dos produtos que serão vendidos para a linha de escritórios.

4.6.3 Custos fixos

Os custos fixos que a empresa será estão classificados e computados segundo os dados no quadro abaixo:

Quadro 5: Custos Fixos

Item	Discriminação	Qtde	Valor Unit.	Valor Total
<i>1</i>	<i>Pessoal</i>			
1.1	Vendedores	2	440,00	880,00
1.2	Encarregados de montagem	2	315,00	630,00
1.3	Encarregado de consertos	1	500,00	500,00
1.4	Ajudante de limpeza	1	150,00	150,00
1.5	Estagiária de Arquitetura	1	300,00	300,00
<i>2</i>	<i>Subtotal</i>			<i>2460,00</i>
<i>3</i>	<i>Operacional</i>			
3.1	Água e energia	-	200,00	200,00
3.2	Telefone	2	200,00	400,00
<i>4</i>	<i>Subtotal</i>			<i>600,00</i>
<i>5</i>	<i>Administração</i>			
5.1	Aluguel e taxas	1	2500,00	2500,00
5.2	Honorários do contador	1	120,00	120,00
5.3	Manutenção	-	300,00	300,00
5.4	Propaganda	1	3000,00	3000,00
5.5	Depreciação	-	176,00	176,00
5.6	Material de limpeza	-	50,00	50,00
5.7	Retirada dos sócios	2	1500,00	3000,00
<i>6</i>	<i>Subtotal</i>			<i>9146,00</i>
<i>7</i>	<i>Total</i>			<i>12206,00</i>

Os custos fixos com a folha de pessoal foram calculados com um valor ligeiramente acima da média paga pela concorrência, tendo em vista a captação de bons profissionais para atuarem junto a empresa. Na metodologia tributária, também foi feita

a opção pelo imposto SIMPLES, pois este apresenta uma redução de até 55% nos encargos sociais pagos pela empresa.

Da sua parte, os custos operacionais foram elaborados através de estimativas com base no consumo previsto para o período mensal de cada item, embora estes possam sofrer uma variação de acordo com aumentos tarifários que por ventura ocorram.

Por último, os custos fixos da administração foram apurados através de previsões feitas pelos sócios, embora alguns gastos possam sofrer variação no decorrer do período, de acordo com as necessidades da empresa. Estes gastos são referentes à propaganda e à retirada efetuada pelos sócios, que podem variar de acordo com períodos de diferentes demandas. Quanto à depreciação, esta foi calculada com base de 5 anos, ou seja, a uma taxa de 20% ao ano sobre o investimento imobilizado.

4.6.4 Estoque inicial estimado

O estoque inicial é apenas uma referência para o processo de abertura da loja, pois no decorrer do período estas quantidades poderão variar de acordo com a procura por um ou mais produtos que compõem cada ambiente da loja.

Quadro 6: Composição do estoque inicial

Grupo	Classificação	Discriminação dos produtos	Valor do estoque inicial
01	Salas	Sofás, puffs, bares, banquetas, estantes, aparadores, mesas, cadeiras, racks,	15.000,00
02	Quartos	Camas, criados mudos, cabideiros, cômodas, armários, berços, divãs, mesas, cadeiras, poltronas, biombos, gaveteiros, baús	11.000,00
03	Escritório	Escritivaninha, mesas, cadeiras, poltronas,	7.500,00
04	Jardim	Mesas, cadeiras, chaise longue, guarda-sois, carrinhos	4.000,00
05	Acessórios	Tapetes, luminárias, abajures, quadros, relógios de parede, louças e porcelanas, talheres, porta retratos, ventiladores, cabides de parede, castiçais, vasos, toalhas, almofadas, cestos, espelhos, cinzeiros	7.500,00
Valor total dos estoques			50.000,00

4.6.5 Formação de preço dos produtos

O processo de formação de preços dos produtos foi feito com base no levantamento feito junto a lojistas e fabricantes de móveis e artigos para decoração. Com base nestes dados foi apurado que a média da margem de lucro bruto gira em torno de 40 a 60% sobre o preço de comercialização dos produtos. Como neste tipo de ramo existe uma grande diferenciação entre os produtos ofertados, é permitido que essas margens às vezes sofram consideráveis variações de acordo com o valor que pode ser percebido pelo cliente para cada produto em particular. Porém neste estudo, procurar-se-á manter a média no patamar de 40% no intuito de se diminuir os riscos da avaliação financeira do projeto.

4.6.6 Composição estimada das receitas por tipos de produtos

As receitas que serão auferidas para cada tipo de produto irão variar de acordo com a oferta maior ou menor que estes estiverem dentro da loja. Porém, abaixo segue uma composição inicial deste projeto, de acordo com uma previsão de destinação de espaço para cada linha de produtos:

Quadro 7: Composição estimada das receitas por tipos de produtos

Item	Discriminação	Em %
01	Salas	30
02	Quartos	22
03	Escritório	15
04	Jardim	8
05	Acessórios	15
Total		100

4.6.7 Receitas operacionais brutas estimadas de acordo com a demanda

Quadro 8: Receitas operacionais brutas estimadas de acordo com a demanda

DRE Mensal – Projetada/Cenários	Pessimista	Neutro	Otimista
Item Discriminação	Valor Total (R\$)	Valor Total (R\$)	Valor Total (R\$)
1 Receita Operacional bruta	60.000,00	90.000,00	120.000,00
2 Impostos			
2.2 Impostos Federais	3.960,00	5.940,00	7.920,00
2.3 Impostos Estaduais - ICMS	3.876,00	5.814,00	7.752,00
Total de Impostos	7.836,00	11.754,00	15.672,00
3 Receita Operacional Líquida	52.164,00	78.246,00	104.328,00
4 Custo das mercadorias	37.200,00	55.800,00	74.400,00
5 Lucro Bruto	14.964,00	22.446,00	29.928,00
6 Despesas Operacionais			
6.1 Despesas Varáveis			
6.1.1 Comissões	1200,00	1800,00	2400,00
6.1.2 Fretes	1080,00	1620,00	2160,00
Total de Despesas Variáveis	2280,00	3420,00	4560,00
6.1 Custos Fixos	12.206,00	12.206,00	12.206,00
7 Lucro líquido	478,00	6.820,00	13.162,00
Índices Financeiros			
8 Margem de contribuição	12.684,00	19.026,00	25.368,00
9 Ponto de equilíbrio	0,962314727	0,641543151	0,481157364
10 Lucratividade	0,007966667	0,075777778	0,109683333
11 Margem operacional	0,286864504	0,286864504	0,286864504
12 Margem líquida	0,064431146	0,096646719	0,128862292
15 Giro do estoque	1,2	1,8	2,4
16 Taxa de Retorno	0,003930333	0,056077133	0,108223934
Prazo de Retorno (Inv.Inicial/Lucro Líq.)	254,4313808	17,83258065	9,240100289
Em meses	255	18	10

No intuito de fazer uma melhor avaliação do negócio, foram estimadas 3 demandas que possam vir a ocorrer no período de um mês. De acordo com o porte do empreendimento e a metragem sugerida neste trabalho, segundo a avaliação de outros lojistas a tendência é que a loja tenha um faturamento médio de 70.000,00 a 90.000,00 reais mensais. Mauro Regis diz que “com 200 à 250 m² cada vendedor tem condições de vender de trinta a cinquenta mil reais por mês. Se você tem uma área de duzentos metros quadrados, você pode imaginar um faturamento de cem mil reais tranquilamente”.

Com base nessas estimativas, foi constatado que o ponto de equilíbrio da loja ocorre quando há um faturamento no valor de R\$ 57.739,00. Ou seja, quando a empresa atingir este patamar de faturamento, o total das receitas estarão se igualando ao total das despesas.

É claro que estes valores podem variar de acordo com a situação econômica do país, mas esta é uma previsão atual para um período em que existe uma pequena recessão. Além disso, particularmente na Região da Grande Florianópolis, grande parte da massa de trabalhadores exerce cargos públicos e, atualmente, vive em crise por causa dos salários atrasados.

4.6.8 Investimento inicial

Levantados os dados referentes ao investimento em imobilizado inicial, bem como os custos fixos e variáveis, relatamos a seguir a composição do investimento inicial necessário para a abertura do negócio em questão.

Quadro 9: Investimento inicial

Item	Discriminação	Valor Total (R\$)
1	<i>Investimento fixo</i>	38.356,00
2	<i>Capital de Giro</i>	10.000,00
2.1	Custo variável	50.000,00
2.2	Custo fixo	12.206,00
3	<i>Soma (2.1+2.2)</i>	62.206,00
4	<i>Subtotal (1+3)</i>	110.562,00
5	<i>Reserva técnica</i>	11.056,20
6	Total	121.618,20

4.6.9 Decisão de Investimento

A avaliação do investimento pode ser considerada viável e de *risco médio*, tendo em vista que o país, atualmente, passa por um período de leve recessão.

Mauro Regis comenta que “agora, não se pode deixar de registrar aqui também que o Brasil está em uma situação não muito boa. Hoje há um aperto intencional do governo para refrear o consumo. Isto significa que o consumo está retraído, e que um negócio destes, para ser instalado agora, entraria com dificuldades. Principalmente até você conhecer o mercado e as suas verdades, que a gente desconhece antes de trabalhar nele. Claro, que nós falamos aqui em termos de idéias, de planejamento e tudo isso funciona. Porém, neste momento, é muito difícil a instalação de qualquer negócio. O mercado está retraído e muitas lojas estão fechando”. Além dele, Giovanni Gerber afirma que caso tivesse dinheiro para investir em algum empreendimento esperaria um pouco, pois o momento atual no Brasil está muito complicado, pela questão tributária e trabalhista.

Acredita-se, porém, que duas coisas podem acontecer em relação a estes problemas. Ou a situação econômica do país melhorará em decorrência, sobretudo, das constantes diminuições das taxas de juros que vêm sendo praticadas pelo governo e da estabilização da economia após a reestruturação da política cambial, ou continuará

como está hoje, e independente disto, as pessoas continuam com as suas necessidades a serem satisfeitas, precisando para isto adquirir produtos independentemente da situação econômica do país.

Neste sentido, Mauro Regis argumenta que se este negócio “não fosse viável, pelo menos como perfil de loja de móveis é a mais viável. As outras é que não seriam. Exatamente neste formato, com aproximadamente duzentos metros quadrados, se vocês respeitarem as dificuldades que a clientela tem para estacionar”. Wilson Lopes, de sua parte, que trabalha com produtos do estilo proposto pela Roupa da Casa, acredita muito em seu negócio. Estas são as suas palavras: “conseguimos um certo espaço. Eu acredito que é viável. É claro que se abrirem muitas empresas com esta linha não vai ter mercado para todos”. Da mesma forma Josiane Souza comenta: “sim, este é um mercado que ainda não tem muitos lojistas atendendo. É bom que surjam novas opções para os clientes. A oferta de diferentes opções amplia a visão do cliente sobre o que é produzido atualmente”.

Com base neste estudo e nestas opiniões, acredita-se, portanto, que o empreendimento é viável, se bem administrado, respeitando todas as características, tendências, dificuldades do setor e da economia nacional. Pois, caso se busque diferenciais neste mercado, como os pretendidos pela Roupa da Casa, não será difícil que se obtenha sucesso, uma vez que, como foi mostrado desde o começo, a concorrência não está atendendo este nicho de mercado.

4.7 Ações estratégicas

No intuito de buscar diferenciais para se alcançar resultados almejados pela Roupa da Casa, e de, conseqüentemente, obter-se um bom retorno financeiro sobre o investimento realizado, são previstas as seguintes ações estratégicas:

- ✓ *Preço (custo/benefício) qualidade/funcionalidade do produto*: apesar da loja atender a um público mais concentrado na classe média, os preços devem ser justos, de acordo com a qualidade do produto e competitivos em relação aos outros estilos ofertados pela concorrência;

- ✓ *Descontos para arquitetos e decoradores*: os descontos concedidos para estes profissionais geralmente atraem um volume maior de vendas, tendo em vista que estas pessoas são formadoras de opinião de consumidores de móveis e objetos de decoração de ambientes;
- ✓ *Linha de produtos contemporânea com móveis menores e modulares*: a oferta de produtos modernos tem como objetivo atrair o interesse de um público que busca criar ambientes mais descontraídos e com móveis práticos de serem manuseados;
- ✓ *Preocupação com o aspecto estético do produto*: o desenho de um móvel ou objeto de decoração é fator decisivo na hora do cliente escolher o produto. Portanto, oferecer produtos que incorporem alguns dos conceitos do *design* (como apelo estético e conforto ergonômico) é um diferencial que deve ser explorado pela Roupa da Casa;
- ✓ *Ambientes completos*: a exposição dos produtos será feita através da composição de ambientes completos, de modo que o cliente visualize melhor o ambiente e projete como as peças poderão ser distribuídas no seu próprio ambiente;
- ✓ *Demonstração do móvel na casa do cliente*: Serviço de demonstração de produtos para clientes, levando os móveis até as suas residências para que possam averiguar como ficam com o restante do ambiente;
- ✓ *Propaganda*: Uso de meios de comunicação como TV, Rádio e mala direta;
- ✓ *Condições de pagamento*: oferecer condições de pagamento com prazos de até 6 meses com taxas de juros abaixo do valor praticado no mercado;

Apesar de estas serem algumas das ações estratégicas que pretendem fornecer insumos para que a empresa alcance o cumprimento de suas metas e objetivos, diversas outras idéias podem surgir no decorrer do tempo. Um exemplo de ações estratégicas que podem vir a ser estudadas pela Roupa da Casa são as seguintes:

- ✓ *Convênios com descontos*: o uso de convênios com associações de funcionários é uma prática já comum no mercado e apresenta-se vantajoso tanto para o cliente quanto também para o lojista. Para o cliente, pois este recebe descontos e pode fazer o seu pagamento parcelado e para o lojista pois este, além de selecionar e direcionar melhor o seu público-alvo através de propaganda junto aos funcionários das empresas ou órgãos públicos (folhetos ilustrativos), diminuindo o risco de inadimplência. São exemplos de empresas e órgãos públicos que adotam este tipo de convênio: Casan, Eletrosul, Tribunais, Professores UFSC entre outros.

- ✓ *Show Room em novos empreendimentos imobiliários*: atuar junto às construtoras para que possam ser montados *Show Rooms* em apartamentos de demonstração;

Desta forma, observa-se que dependendo das variáveis ambientais e dos desejos dos clientes, as ações estratégicas podem ser ampliadas ou até mesmo substituídas. Assim, pode-se dizer que a flexibilidade e a constante inovação é que permitirão que a empresa desenvolva alguma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram elaborados, para fins deste trabalho, a análise de mercado e tendências, juntamente com as análises do mercado consumidor, concorrente, fornecedor e a proposta da loja. Definiu-se, também, a melhor localização possível para o empreendimento, abordando-se, logo em seguida, os aspectos jurídico-legais, administrativos e econômico-financeiros. Em último lugar, apontaram-se as ações estratégicas da Roupa da Casa.

Quanto ao primeiro item, a análise do mercado consumidor, fornecedor e concorrente, observou-se a existência de um nicho de mercado inexplorado na Grande Florianópolis. Observação esta que foi confirmada através das entrevistas feitas com os especialistas e com as visitas aos concorrentes do ramo de móveis e decorações. Além disto, também, foi constatada a presença de fornecedores para suprir as necessidades do empreendimento em questão.

Num momento posterior, identificou-se a melhor localização possível para a instalação da loja e foram elaboradas as estruturas jurídico-legal, administrativa e econômico-financeira necessárias ao bom funcionamento da loja. Ao final, como forma de buscar diferenciais para a empresa, estruturaram-se ações estratégicas almejando que esta tenha vantagens competitivas sustentáveis para a sua atuação neste mercado.

Desta forma, com todas estas considerações, a avaliação do investimento na proposta da Roupa da Casa pode ser considerada viável e de *risco médio*. O investimento inicial é de R\$ 124.000,00, a ser desembolsados pelos dois sócios, com um prazo de retorno de 18 meses em um cenário neutro, ou de 10 meses em um cenário otimista.

Como colocado anteriormente, todo o estudo elaborado e as opiniões dos especialistas serviram de base para a decisão da viabilidade deste empreendimento. Porém algumas exigências devem ser lembradas: boa administração e consideração das características, tendências, dificuldades do setor e da economia nacional. Com isto, acredita-se que tendo diferenciais neste mercado, como os pretendidos pela Roupa da Casa, não será difícil que se obtenha sucesso.

Quando se faz um projeto de viabilidade mercadológica e econômico-financeira, diversos aspectos são abordados. Porém, quando ele é posto em prática, muitas vezes

ocorrem mudanças no processo de implantação do projeto. Embora possa se aproximar bastante da realidade, a teorização de um projeto dificilmente atinge a exatidão. Mas, nesta hora, o que pesa na decisão é o espírito empreendedor dos nele envolvidos, e o desejo destes de, além de ter um negócio próprio, trabalhar com o que gostam.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico e financeiro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- BELCHIOR, Procópio G. O. **Planejamento e elaboração de projetos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Americana, 1971.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo : Harbra, 1997.
- HESSEL, José Ribeiro. **Organização e métodos: exercícios**. 3. ed. Porto Alegre: DC Luzatto, 1989.
- HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos: uma introdução às técnicas de planejamento e elaboração de projetos**. Fortaleza : Estrela, 1987.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry. **The strategy concept I: five Ps for strategy**. California Management Review. Fall 1987.
- NAISBITT, John. ABURDENE, Patricia. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana-Key, 1990.
- RONCHI, Luciano. **Organização, métodos e mecanização**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- SIMCSIK, Tibor. **OMIS: organização, métodos, informação e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- WOILER, Sansão, MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo : Atlas, 1985.

ANEXO I

Tabulação das entrevistas com a banca de especialistas

Antes de apresentar-se a tabulação das entrevistas, convém verificar algumas observações referentes as mesmas.

Em primeiro lugar, é importante colocar que alguns entrevistados não responderam algumas perguntas. Isto ocorreu por diversos motivos, como:

1. A pergunta não se aplicar a pessoa que estava sendo entrevistada ou ao empreendimento que a pessoa representava (por exemplo: pergunta sobre dificuldades de se fabricar móveis para um lojista que não possui fabricação própria);
2. A pessoa não ter ou não poder/querer divulgar alguma informação;
3. Em um caso específico, o entrevistado manteve uma posição extremamente pessimista em relação a situação econômica atual do Brasil, respondendo todas as perguntas iniciais abordando este assunto, o que, apesar de ser de importante consideração, fugia das informações buscadas para o fim deste trabalho. Desta forma, após uma conclusão final do entrevistado de que realmente não adiantaria se investir em um empreendimento no nosso país na situação em que o mesmo se encontra, finalizou-se a entrevista sem se poder seguir o roteiro previamente previsto.

Em segundo lugar, salienta-se que foram feitas algumas intervenções durante as respostas dos entrevistados, em caso de dúvida dos entrevistadores ou quando visto que a resposta não respondia exatamente o que a pergunta pretendia descobrir. Estas intervenções aparecem no próprio texto que segue, salientadas em ***negrito-italico***.

Visto isto, segue-se a apresentação da tabulação das entrevistas, organizadas de acordo com a ordem das perguntas efetuadas, colocando-se para cada uma todas as respostas obtidas com os entrevistados, com o intuito de dar um “clima” de debate ao texto.

1) Apresentação da proposta do trabalho: estudo de viabilidade estratégica, econômico e financeira. Em seguida perguntou-se os dados dos entrevistados que são os seguintes²¹:

- **Giovani Gerber:** Administrador de empresas, trabalha no ramo há 24 anos na Gerber Móveis e Decorações, da qual é atualmente Diretor Administrativo.
- **Mauro Regis:** Advogado, com experiência de 25 anos no ramo de móveis e decorações. Foi o fundador da Engenho & Arte, hoje Engenho Móveis, da qual é sócio-proprietário. Hoje em dia, está um pouco afastado da parte administrativa da loja, e trabalha como consultor de marketing e como *designer*.
- **Zdênia Trindade:** Decoradora, atuando no mercado de Florianópolis há aproximadamente 4 anos. Além da experiência como decoradora, tem experiência com venda de móveis e decoração atendendo hoje no comércio varejista. Além disto, atualmente faz projetos de decoração, planejamento de interiores, projeto de programação visual e estudo de volumetria.
- **Wilson R. Cancian Lopes:** Engenheiro mecânico, atuando no ramo de móveis e decoração há 9 anos, desde que fundou com a arquiteta Lilian, sua esposa, a Tainô, da qual é sócio-proprietário e administrador.
- **Ricardo Pimenta Gonçalves:** Formado em Engenharia Elétrica, é fundador e diretor da MSB Móveis, onde trabalha há 18 anos com móveis sob-medida. Atualmente, além de dirigir a sua empresa, é Presidente do Sindicato das Indústrias do Mobiliário da Grande Florianópolis.
- **Josiane Souza:** Desenhista Industrial, atuando há 4 anos no ramo de móveis e decoração. Hoje, desenvolve seu trabalho como *designer* e decoradora, e está abrindo uma empresa de consultoria no ramo. Também teve experiência com vendas e consultoria no comércio, trabalhando em lojas da região, dentre elas a FEIND.
- **Osmar Baldança:** Fundador e proprietário da Ilha Móveis. Industrial, atuando no ramo há 13 anos, desde a fundação da loja. Sua atividade atual continua sendo a direção da Ilha Móveis, em paralelo à direção de empreendimentos na construção civil.

2) Quais são as tendências observadas no ramo de móveis e decoração (ou ainda tendências da sociedade que influenciem esse ramo)?

Giovani Gerber: A tendência na área de móveis muda constantemente; é como uma roupa. Atualmente, uma tendência que tem se observado é o uso de metal (pés de sofá, aparadores, objetos em ferro, centro de mesa, etc. tudo com ferro batido). É uma tendência que pode ser que acabe e depois volte novamente. A decoração propriamente dita depende muito do gosto de

²¹ As entrevistas foram realizadas durante as duas últimas semanas do mês de junho de 1999.

cada pessoa, pois hoje em dia existe uma variedade muito grande em todos os estilos (como por exemplo, linhas de vanguarda, linhas modernas, linhas tradicionais). E hoje joga-se muito com as cores (sofás vermelho, azul) e pode-se jogar tanto na vanguarda como no tradicional ou no moderno. Também, os espaços diminuíram violentamente. Assim como os móveis. Hoje os banheiros são maiores, os quartos são menores, antigamente as divisões eram maiores. E eu tenho observado que isto é uma coisa normal, apesar de as fábricas hoje terem muito mais opção de metragem do que a 10, 15 anos atrás. Isto no geral, é obvio que continuam tendo apartamentos grandes (como os com 1 por andar), onde se pode colocar tanto móveis pequenos quanto grandes, dependendo da decoração que quiser fazer; mas no geral, a classe média têm apartamento de dois quartos e o banheiro diminuiu com certeza absoluta. ***O público de vocês é mais classe alta classe média alta?*** Têm uma variação muito grande, mas seria mais média, média alta e alta, apesar de nós termos produtos (ponta de estoque) que qualquer pessoa pode comprar. Apesar de hoje não ter esta classificação, hoje ou você tem ou não tem, a classe média ficou perdida. Não tem que pensar quem vocês atendem mas o que vende, eu vendo produtos de qualidade, disso eu nunca vou abrir mão.

Mauro Regis: A tendência no mundo inteiro é um meio termo entre o móvel pronto e móvel feito sob medida, que é de onde surgiu a modulação (que permite você trabalhar entre o personalizado e o feito em série). Na Europa pratica-se isto em larga escala, o que não quer dizer que tenha desaparecido o móvel sob medida. Mas o móvel sob medida ficou reservado a pequenos artesãos ou pequenas indústrias e, no caso de vocês, não se pode ter uma loja para trabalhar sob medida porque vocês não têm a fábrica. E vocês não podem trabalhar só com revenda porque perdem mercado, porque muita gente quer soluções mais ou menos personalizadas, o que é possível pela modulação, porque esta personalização trabalha na razão direta da quantidade ou da versatilidade de modulação que o fabricante oferece e com isso você não perde mercado. Dificilmente teria sucesso uma empresa que não procurasse este caminho moderno. Vários produtos podem ser modulados, as estantes, os armários, as cozinhas. Quando a outros tipos de móveis, que não estes, como sofás, mesas, cadeiras, eu não notei nenhuma novidade nesses últimos anos. O que se nota é o uso de outros materiais, como tubo, vidro, combinação com granito, mesmo em mesas, que acho que isso é uma tendência. Na linha sofisticada, uma tendência italiana é que predomina. Pode-se até achar que tem também a espanhola, que tem grandes fábricas que distribuem para a Europa, mas a predominância é italiana. Os projetos saem da Itália e de lá eles são distribuídos para a Europa e para o mundo todo. Aqui se compra muita coisa da Índia, da Tailândia, da Indonésia que de modo geral são grandes importações, mas o conceito mais presente aqui é o padrão italiano. Em relação ao tamanho, como o metro quadrado da construção é caro, e o brasileiro vem nos últimos vinte anos perdendo poder aquisitivo, umas das maneiras de viabilizar a casa é diminuindo os espaços

físicos, e até sob o argumento de que você pouco fica em casa, que a casa é para descansar... Se os espaços vão diminuindo, automaticamente, os móveis tem que se adequar. Sofá de três lugares, nem tem na nossa loja. Não é que não se venda, mas daí você também pode vender com o catálogo, que é uma outra opção.

Zdênia Trindade: A sociedade procura seguir dentro do possível seguir as tendências que são ditadas através de grandes exposições. As tendências atuais são: Ambientes claros, com poucos móveis, poucos objetos e cores sóbrias.

Wilson Lopes: Há duas tendências: a primeira é a condição financeira da população de Florianópolis, você tem um mercado de funcionários públicos, na maioria, que sofreram nos últimos anos um arrocho grande. Então o poder aquisitivo aqui não é como o de Curitiba que tem uma área industrial grande, ou como Porto Alegre, São Paulo, Belo Horizonte, Salvador. O consumidor não pode comprar peças de maior valor, então nisso já nos limitamos no que deveríamos comprar para a loja. A segunda é que trabalhar com peças grandes..., os apartamentos estão cada vez menores, onde não cabem mesas grandes e cadeiras suntuosas. As cozinhas nem se fala. Estão sacrificando muito as cozinhas ao ponto que numa família de quatro não cabem três cadeiras. Nós escolhemos atingir um público de uma faixa etária, apesar de ela estar mais alta em termos de idade, mas nos enganamos. Hoje o público jovem é até menor do que o outro público. Hoje não tem idade, sim definimos o público como para pessoas de bom gosto, ou que gostam desta linha. Todos compram nossos produtos. Agradamos todas as faixas etárias.

Ricardo Gonçalves: Retorno da linha contemporânea com madeiras escuras, como embuíá, mogno, ródica escura. Também móveis compactos, pois as salas estão grandes e os quartos pequenos. O *design* está sendo valorizado por fazer caber tudo no espaço disponível, já que não existe uma padronização do espaço. O projeto dos apartamentos não oferece uma racionalização dos espaços. A modulação é uma alternativa, mas no caso dos dormitórios causa perda de espaço, e as pessoas procuram mais sob medida. Apesar de que as fábricas hoje oferecem mais opções em móveis modulares. Quando as pessoas não tem paciência de esperar um móvel sob medida (e este também é mais caro) pode ser uma opção. Os móveis sob medida tem um público restrito. Em termos de materiais está se usando muito, além da madeira, o ferro, o alumínio e o aço. Em relação ao Pinus, ainda há uma resistência do mercado, embora o uso dele seja uma tendência. também existe uma resistência ao aglomerado

Josiane Souza: Hoje as pessoas tem procurado mais produtos de um estilo contemporâneo (ou *clean* com opção por tons claros e um acabamento mais sofisticado), onde destacam-se

acessórios, móveis e objetos em metal escovado, cromado ou polido. Já nos estofados, hoje a preferência tem sido por camurça com tecidos em tons crus. E também existe uma procura grande por móveis em Ratam e fibras naturais (malaca e junco).

Osmar Baldaça: Como a situação econômica do Brasil está indo de mal a pior, não adianta se observar tendências, pois o mercado interno tem salários muito baixos e não tem poder aquisitivo de comprar coisa boa.

3) Quais são as oportunidades ou os nichos de mercado inexplorados em Florianópolis neste setor?

Giovani Gerber: Não conheço. Acho que já está altamente explorado (Bem, eu acho). Às vezes você tem uma idéia luminosa de explorar alguma coisa dentro da área, mas então não é o produto especificamente. Você vai correr por fora, com aportes que você pode agregar (como a área de marketing por exemplo, agregando coisas novas). *Tudo o que tem de produtos já está sendo oferecido?* Com certeza absoluta. Antes o que existia em São Paulo não existia aqui. Mas, hoje em dia não tem mais isto, tudo que têm em São Paulo tem aqui, e se não tiver a gente encomenda, ou fabrica, ou ainda se não puder fabricar vou achar alguém que faça para mim e vou mandar buscar para ti, não interessa onde for. *Você acha que o mercado já está saturado aqui?* Sim, eu acho, com certeza absoluta. *Está difícil dividir para ter para todo mundo? A gente passa aqui na rua e vê que fecharam algumas lojas?* Essa é uma prova disto que eu estou te falando, há uns cinco anos atrás abriu aqui em Florianópolis uma loja de móveis em cada esquina, todo mundo achou que isto seria um excelente negócio, e muitas fecharam. Hoje tem poucas.

Mauro Regis: Eu insistiria no segmento que eu sempre trabalhei, que é aquela linha mais *clean*, só que daria um dinamismo diferente. Porém, não vejo como uma loja nos moldes que vocês estão pretendendo possa ter também a pretensão de atingir também a classe A. Isso não adianta. Porque eles vão trabalhar sob medida mesmo. Uma característica específica de Florianópolis, e que é uma oportunidade que pode ser trabalhada, é que a cidade está tendo um grande crescimento na região da orla marítima, muita gente está indo morar na praia, e este pessoal quando chega em outubro se desespera para montar o apartamento. Portanto pode ser um grande negócio vocês se especializarem em montar apartamentos e casas de praia. Pois se você tem o produto para praia, você tem automaticamente um produto para o jovem que está casando ou que tem pouco dinheiro para comprar no Gerber ou na FEIND. A família do jovem até tem dinheiro, mas ele não tem “nem cabeça” (disposição) para comprar uma coisa mais elaborada; ele quer alguma coisa mais despojada. E mercado jovem existe em Florianópolis, é só ver o

número de casamentos que nós temos aqui. As pessoas continuam investindo e acreditando no casamento. Se não investem em festa de casamento, ao menos casam ou se juntam e tem um local para morar.

Zdênia Trindade: Inexplorados – Talvez se possa falar de qualidade de trabalho inexplorada. O que ainda pode ser explorado seria um estabelecimento que pudesse atender à todas as áreas da decoração, que fornecesse tudo o que o cliente deseje. Parede, teto, janela, tintas, persianas...

Wilson Lopes: É meio complicado. É como vídeo locadora: quando tinha uma ou duas, elas tinham lucro, quando abriram várias, saturou o mercado e ficou uma. Eu acho que o nosso nicho está em aberto... Na nossa faixa não tem concorrentes. Até há um concorrente nosso, mas é só em uma linha, de uma única fábrica, enquanto que nós trabalhamos com 20 fábricas diferentes. Ele (o concorrente), nas outras peças tem um estilo que eu nunca vou ter, com coisas grandes que nunca vamos ter. Temos uma outra loja que é nossa concorrente, trabalha na mesma linha que nós: a Spazio D'Arte . Mas em uma linha mais cara. Ela trabalha com a linha importada com a qual a gente queria trabalhar, mas como o dólar subiu... A Engenho Móveis também tem um pouco da linha que nós temos, mas trabalha com mais tipos de peças (quartos...). Não sei, talvez até seja o mesmo público: com uma linha mais moderna e com preços acessíveis.

Ricardo Gonçalves: Uma linha no estilo da Tok Stok, para um público mais jovem, tem um *design* bonito e um preço razoável. Público acima de 40 anos procura um estilo mais clássico e antigo.

Josiane Souza: Lojas que ofereçam mais produtos num estilo contemporâneo.

Osmar Balança: Não acredito que haja alguma oportunidade que não tenha sido explorada, porque tudo que tem para ser oferecido já está aí. Aqui na Ilha Móveis, por exemplo, temos móveis para todos os gostos. E além do mais, não adianta montar um negócio se o mercado não tem condições de comprar nada. Cada vez está ficando menos viável investir em negócios que não são de necessidade básica das pessoas.

4) Qual o perfil e exatamente o que o mercado consumidor de classe média procura?

Giovani Gerber: Não existe especificamente o que ele procura, muitas vezes o cliente quando entra em nossa loja ele vem aleatoriamente, só para dar uma olhada, para sentir o que tem. Já outros vem sabendo o que precisam (“estou procurando um sofá”), mas ele também não tem uma idéia fixa de qual sofá. Mas não existe uma linha mestra. A única linha mestra é um

conjunto de situações que as grandes empresas vão produzir, fazendo uma exposição, lançando um tecido novo, “aí volta aquela estória da tendência”. A tendência induz a pessoa a ir naquele caminho, sendo difícil a pessoa ter uma idéia própria de fazer o que quer (sem influências). Normalmente ela vai no que está sendo colocado no mercado. ***E em termos de qualidade, funcionalidade, preço, estas características que normalmente dividem...?*** O consumidor do Gerber vem especificamente em busca da qualidade. É isto o que mais conta; pois o nosso mercado é meio complicado. Existia uma época (hoje nem tanto) que você comprava “gato por lebre”.

Mauro Regis: É uma resposta muito difícil de dar. Acho que se eu tivesse isto nas mãos ... Porém, a maneira aparentemente mais imbecil de responder esta pergunta, mas mais objetiva, é: Se você quer saber o que o mercado quer comprar você não precisa fazer muita coisa senão ligar a televisão na TV Globo, nos horários de novela, porque ela coloca os produtos, e os produtos que ela coloca são os produtos que eles procuram na loja. O poder de influência é muito grande, e eles não têm mau gosto, diga-se de passagem. Basicamente, o pessoal quer ter alguma coisa na sua casa que seja diferente. Tanto é que eu tentei fazer vários “modelos-padrão” - onde o custo vai lá embaixo, mas o cliente sempre busca alguma diferente para a sua casa. A pessoa quer uma solução personalizada, por isso trabalha-se com modulações. Se você tem modulações, a base de um console, por exemplo, pode ter 50cm e os tampos variarem de 60, 70, 90cm ... e você não deixa de vender na hora. A modulação, então, lhe dá versatilidade na venda, você perde menos venda, e facilita a vida do comprador. O cliente não diz que quer modulação, mas ele quer que um móvel esteja pronto para o espaço dele, e ele não quer esperar muito. E se ele quer esperar, ele também não vai em uma loja. Se ele está disposto a esperar, ele vai fazer sob medida. Vamos separar essas coisas. Um cliente que já é mais alinhado, já quer comprar, se você vai falar em “sob medida”, tem que contar no mínimo com 90 dias, pra mais. E o cliente que vai na loja não é este. Armário já é mais difícil de trabalhar pois é a primeira coisa que os clientes pensam em fazer é sob medida. Ou vai na modulação ou vai no sob medida.

Zdênia Trindade: Unir preço com o objeto desejado ou o mais próximo do objeto desejado.

Wilson Lopes: A primeira coisa é preço, mas não é só preço. Porque se a pessoa vai comprar, mesmo uma mesa para a casa de praia, e se a praia é Jurerê Internacional, então ele não vai comprar qualquer mesa. A grande maioria procura o que gosta, depois pergunta o preço daquilo que selecionou e escolhe a mais barata; mas geralmente é em cima do que gostou. O cliente não abre mão do gosto. E tem que ser flexível para negociar conforme a realidade do cliente. Mas ele vai no que ele gosta, depois ele vê o preço.

Ricardo Gonçalves: O consumidor: está cada vez mais exigente, e quer seriedade sob vários aspectos, como materiais e prazo. Também negocia mais, mostra outros orçamentos, força a melhorar constantemente a qualidade. Está procurando cada vez mais acessórios no móvel. Então o nosso desafio é transformar o móvel em um objeto de desejo, tendo uma preocupação com a estética. Deve-se criar móveis bem bolados e com diferenciais que criem o desejo no cliente. Ter um *show room* mostrando acessórios ajuda muito a vender. Quem tem esta linha diferenciada está se dando bem.

Josiane Souza: Qualidade, preço razoável e condições de pagamento.

Osmar Baldaça: A classe média está cada vez mais achatada e sem poder de compra. Está cada vez menor.

5) Acredita que as lojas atuais da Grande Florianópolis atendem essas necessidades? O que poderia melhorar para atender essa demanda?

Giovani Gerber: Se as outras lojas atendem estas necessidades eu não sei. Tomara que não atendam, pois eu sei que nós procuramos atender. Não vou responder com 100% de certeza, pois sempre pode acontecer alguma coisa, mas a nossa intenção aqui é fazer de tudo para atender o cliente da melhor forma possível. E para melhor atender esta demanda nós sempre procuramos melhorar (nos aprimorar). O que eu falo para os nossos vendedores é que a qualidade não vem somente do produto. A qualidade é um termo abrangente que envolve tudo, desde o atendimento, a emissão do pedido, a entrega do pedido, colocação do produto até a casa do cliente, isso tudo se chama qualidade, isso tudo com certeza estamos encaminhando bem.

Mauro Regis: Em Florianópolis não existe uma loja que trabalhe de uma forma bem racional este mercado que vocês querem atingir. Em primeiro lugar, porque precisaria de um espaço maior. Em segundo, precisaria de estacionamento, que hoje é um problema fundamental para você ter um negócio. Senão você perde cliente. O cliente prefere andar mais 10km, mas ficar com o carro seguro... . Faltaria uma loja que escolhesse um bom ponto, que tivesse uma diversidade maior de produtos, com composições de modulações (tipo a Tok Stok, que serve como referência no ramo). Esta eu conheço, porque me inspirei nela, e na época nem era Tok Stok, mas era outra loja do mesmo dono. A Tok Stok abriu depois da minha empresa. Quando eu conheci a loja dele no Leblon, achei que aquilo era fantástico, e em Santa Catarina havia notícias de que a indústria moveleira estava em crise. Mas eu já vinha a tempo notando, sem entender como as fabricas continuavam a investir só em móveis torneados. Na minha opinião, a crise não era da indústria. A crise era do projeto, era do desenho. O mercado estava pedindo

outra coisa e eles continuavam fabricando o mesmo. E eu montei a loja, a Engenho Arte, naquela época. Naquela época vendia-se quase tudo que fosse bem embalado, mas muitos nem assim vendiam. Então descobri naquela época que era o caminho certo. Vim acompanhando o fechamento daquela loja no Leblon e me assustei, mas a Tok Stok abriu em seguida, sendo que a antiga loja fechou por questões administrativas e não de mercado e de produto. O seu dono estava certo. Na Europa, o jovem só compra este tipo de móvel, *clean*. Meu filho me mandou um catálogo de uma grande rede, e a grande maioria de coisas é para montar, que também é um segmento, porque transfere uma sensação de participação maior para o jovem. E isto a Tok Stok explora muito. ***Você acha que a idéia ainda é válida?*** A idéia de ter uma linha alternativa até em preço, e que se pudesse transferir a montagem dela, desde que ela seja simples, sim.

Zdênia Trindade: Algumas. O que poderia melhorar seria a busca por novas representações que existem nos grandes centros.

Wilson Lopes: Eu acho que não, porque se a gente fosse comprar em Florianópolis ia ser muito difícil. A grande maioria tem a mesma cara. As grandes lojas tem a mesma cara, trabalham hoje como trabalharam há 20 anos atrás. Não inovaram, não mudaram nada. Muita loja poderia mudar o perfil, mas a grande questão é a mão de obra: os gerentes deles têm 20 anos de casa. Então tem muita loja fechando. A gente vê que eles nunca evoluíram, acho que os gerentes deles nunca foram em uma feira ou fizeram um curso. Não sabem que existem coisas a mais do que as que o dono compra (normalmente quem compra as peças é o dono). Não tem nenhum profissional de arquitetura para dar uma assistência. A simples contratação de um único profissional, mudaria a cara da empresa. Um profissional com autonomia de orientar as compras.

Ricardo Gonçalves: No geral falta qualidade no atendimento, a loja não vende e sim o cliente que compra. O mercado hoje não é comprador, portanto é preciso fazer o cliente sentir a necessidade do produto. Também noto a oferta de estilos de móveis pouco variados.

Josiane Souza: Falta um pouco mais de opção. É preciso inovar com a oferta de novos materiais que vem se destacando nos últimos anos, como o ferro e o vidro.

6) Qual o maior diferencial que um empreendimento pode ter nesse ramo?

Giovani Gerber: No nosso caso a qualidade.

Mauro Regis: Nós todos sabemos que não é uma coisa só, que é um conjunto de situações. Mas acredito que seja o *design*; se você está trabalhando com móveis, o desenho dele passa a ser um componente fundamental. E o conceito que você tem no mercado do desenho e da linha que você trabalha. Você tem que ter uma “cara”. Quando nós, da profissão, queremos fazer uma referência de móvel barato de má qualidade, a gente diz Móveis Silva. Móveis de Alta Qualidade, falamos em Gerber. Modernos, atualizados, poderia ser por exemplo, Roupa da Casa. Dependendo, se você quer formar uma clientela pelo conceito, acho que é o desenho dos móveis, o estilo, a linha de móveis que vai expor, o diferencial mais importante. No caso da Tok Stok eles não excluem nada. E ainda fecham o circuito com pequenos acessórios (para cozinha, etc.). A decoração do móvel é muito importante, e isso é um diferencial. Os objetos de decoração serem para aumentar a circulação de clientes dentro da loja e dar um prestígio, pois eu não vou a uma loja destas para comprar uma colher, evidentemente, mas quando eu pensar em comprar um jogo de talheres, então eu vou lá, pois lá tem uma série de outras coisas relacionadas à decoração, como se fosse um shopping com a maior variedade possível de produtos, com características bem personalizadas. Mas ela busca dar um padrão ali para melhorar o padrão dos seus móveis; complementá-lo. E neste segmento entram muitas novidades, o que atrai clientes que vão lá comprar alguma “coisinha”, e já compram um móvel. Outro aspecto que é fundamental é criar ambientes para que se tenha uma idéia de que como o móvel ficaria em casa.

Zdênia Trindade: Qualidade de atendimento, produtos diferenciados, preço dentro da realidade econômica atual.

Wilson Lopes: Tem que ter um *mix* de várias coisas. Atendimento é fundamental. A educação e a cortesia no atender alguém fazem a venda. Em segundo lugar é a seriedade no trabalho. Não se comprometer com o prazo. A gente não pode dar uma certeza de quando a fábrica vai entregar. E depois você tem que ter preço e *design*, e qualidade no móvel, o que o desenvolvimento da tecnologia das fábricas veio a contribuir.

Ricardo Gonçalves: Atendimento, qualidade e pós-venda são importantes para manter o cliente cativo. O cliente quer se sentir único. Quando o cliente gosta do atendimento indica a outros trazendo novos clientes para a loja. Hoje em dia o cliente quer um atendimento mais personalizado. O maior número de queixas no Procon é no ramo de móveis sob medida, sobre prazos não cumpridos, mercadoria em desacordo e má qualidade. A imagem dos fabricantes de móveis hoje está meio arranhada. O cliente tem tido muitas experiências negativas.

Josiane Souza: Seriedade com o cliente. Cumprir com os prazos prometidos, a qualidade do produto e um atendimento personalizado.

7) A localização de um empreendimento nessa área é fator preponderante de sucesso?

Giovani Gerber: Acho que é, apesar de que a nossa localização, se alguém for pensar no assunto, quando a loja começou a funcionar, não tinha nada a ver. No Estreito..., ainda mais na época, quando só tinha uma ponte e carro de boi para chegar aqui... Era um negócio meio complicado. Mas a Gerber começou assim, e deu certo, tanto é que as outras lojas de móveis é que vieram para cá. No ramo de móveis deve-se observar duas coisas: se montar uma loja num lugar que não for atrativo você vai ter que investir uma muito em mídia, o que tem gente que faz. Mas mesmo assim se o local não for legal, eu acho que não vai funcionar; você vai trocar seis por meia dúzia, e isto em qualquer negócio que for abrir. Tudo influencia. Às vezes você pode fazer um investimento em um bairro muito legal mas que é só de circulação.

Mauro Regis: O local é tão determinante quanto as circunstâncias do local. O fato de ser no centro ou na periferia, aí eu não acredito na influência. O local ideal para uma loja destas seria na periferia, com amplo estacionamento, com uma excelente infra-estrutura de atendimento: cafezinho, lanches, que pode até ser um negócio paralelo, sublocado para terceiros para ter um bom atendimento. Porque uma pessoa quando vai comprar um móvel, ela não compra com a mesma velocidade com que compra alguma outra coisa. Ela analisa, ela vai comparar, e se você tiver condições de criar um ambiente onde ela sinta-se bem ela pode ir lá até para tomar um cafezinho e comprar um móvel. Parece absurdo, mas a Tok Stock tem isto.

Zdênia Trindade: Não. Deve ser de fácil acesso, mas a localização não interfere muito. Quem quer comprar vai buscar.

Wilson Lopes: Eu acho que não. Nós sempre achamos que o nosso ponto era ruim. Mas nosso ponto foi construído com o tempo. Apesar de o Estreito ser um polo de loja de móveis. Mas a localização foi crescendo. Muitas lojas, mesmo em pontos não muito bons conseguem crescer, justamente por se diferenciarem. Aí o público vai lá, você não tá passando apenas e acha a loja. 90% do nosso público vem à loja, não acha a loja.

Ricardo Gonçalves: A localização é fundamental para o sucesso. Senão é necessário muito investimento em mídia. A região da Av. Rio Branco é um dos melhores pontos da cidade, sendo já conhecido e procurado pelos clientes. No continente acredito que já é outro público. Além de tudo, tem que ter estacionamento.

Josiane Souza: Sim, mas dependendo do estilo de loja, esta pode ser central ou periférica. Depende do público-alvo que ela quer atingir.

8) Os consumidores costumam comprar produtos que estão expostos na própria loja?

Giovani Gerber: A preferência do cliente florianopolitano é o produto que está exposto. Se quiser uma outra cor, então manda trazer. Mas se aquele fosse da cor que ele gostasse, compraria o da loja. Acredito que isto acontece porque a grande maioria das pessoas não quer esperar, e não interessa quanto tempo o móvel está ali.

Mauro Regis: É aquele que elas querem, não tem problema nenhum. Você só não deve deixar um móvel por muito tempo em uma loja. Se um móvel fica 3 meses em uma loja, ele já cumpriu sua função. A partir daí ele começa a deteriorar. Então você pode começar a influenciar na venda, dando desconto no móvel que está na loja, se não quiser, manda buscar outro na fábrica. Pois de qualquer maneira você está vendendo. Então é até preferível dar descontos em um móvel que está parado na loja do que deixar ele envelhecer ali. Sugiro um prazo máximo de 6 meses para deixar o móvel na loja, mas caso você perceba que realmente não está dando retorno (o que pode ser verificado através de um bom controle ou da intuição), é bom “queimar” ele de uma vez.

Zdênia Trindade: Sim.

Wilson Lopes: Se tem na loja é aquela que vai ser entregue. Se está com defeito, é claro aí ela fica no *showroom*. Se não tiver na loja aí a gente encomenda.

Ricardo Gonçalves: Isto é muito pessoal. Tem pessoas que querem o produto na caixa, outras não se importam.

Josiane Souza: Depende do cliente. Alguns não aceitam e muitos não se importam.

9) O público local já tem o hábito de comprar através de catálogos? Quais são as dificuldades desse tipo de venda?

Giovani Gerber: Eles não tem o hábito, nós é que estamos forçando este hábito, pois para nós é mais interessante por que não temos que investir em estoque. Assim, sempre é bom ter um produto similar ou igual na loja para que possa ser comparado ao do catálogo. Nós estamos fazendo isto. O primeiro problema que existe é a ansiedade do cliente, pois se você deu um

prazo de 30 dias o cliente quer o produto naquele dia. Outro problema é da indústria nacional que pela dificuldade de mercado que existe, não cumprem os prazos, param de fabricar um produto sem aviso prévio. Porém acredito que isto é por causa das dificuldades do mercado que está sempre mudando.

Mauro Regis: Se você tem um outro móvel parecido na loja, como por exemplo um sofá de dois lugares no mesmo modelo que o cliente quer encomendar um de três lugares, isto não dificulta, ou seja, você tem uma referência. Agora, totalmente por catálogo e fotografia, é bem mais difícil. Porém, na Engenho Móveis se vende muito por pedido, particularmente sofá. E sofá vende em uma quantidade muito maior que outros móveis, como uma mesa ou uma cadeira, pois as crianças os sujam e os furam.

Zdênia Trindade: Oferecem uma certa resistência ainda. Mas esta é o rumo que está tomando este mercado. A dificuldade está em não se ter o produto para que o cliente acredite em suas características. Ele acredita que será enganado.

Wilson Lopes: No início da loja vendemos muito sofá por catálogo. Se bem que tínhamos o modelo, só se mudava o revestimento. O conforto a pessoa sabia qual era. No começo a gente vendia bastante, hoje nem sei mais. Vendo alguma coisa, modelo de poltrona que a gente não tem.

Ricardo Gonçalves: Depende da credibilidade de quem vende, deve haver confiança na especificação do produto.

Josiane Souza: Depende da credibilidade que o vendedor passa para o cliente. É difícil perceber a real dimensão do tamanho do móvel apenas através de catálogo. É importante que a loja aceite a devolução do produto caso este não atenda a expectativa do cliente.

10) Sabe-se que o papel do vendedor no comércio varejista é essencial para a venda de um produto. Você observa dificuldade em relação a mão de obra local?

Giovani Gerber: Com certeza, na nossa área é grande a dificuldade. Tanto é que nossos vendedores são antigos. Por um lado é bom e por outro é ruim, porque eles vivenciaram uma época completamente diferente da época de hoje. Assim, pelo lado da modernização é difícil, pois infelizmente ainda falta um senso de profissionalismo no nosso trabalhador. É necessário que seja uma pessoa apresentável, que tenha vontade, educação, experiência.

Mauro Regis: Sem dúvida é bem difícil, e vocês vão notar isto no contato com as lojas que têm aqui. Motivos: 1º. Falta de educação. 2º. Movimentos reivindicatórios da categoria. Os sindicatos colocaram uma barreira entre empregado e patrão. Você não está mais trabalhando com um colaborador, mas com um inimigo. Se você oferece alguma coisa, eles já ficam desconfiados: ele quer levar vantagem, patrão nunca dá nada. O empregado não tem flexibilidade de horário: às 18:00 horas sempre quer ir embora, independentemente da situação. É muito difícil. A coisa mais difícil que tem é para você montar uma boa equipe. Outro problema é o grau de especialização da mão de obra, A maioria das lojas já trabalha com modulação mas estão com dificuldade de colocar estes produtos no mercado porque os vendedores não estão qualificados para trabalhar com modulação.

Zdênia Trindade: Muita. Não há especialização. Você pode ter excelente produto, tecnologia de ponta, mas se não tiver gente de qualidade, não adianta. Técnica de venda se une a qualidade de atendimento.

Wilson Lopes: O vendedor é ponto fundamental em uma loja. Eu quando vou em algum lugar e sou mal atendido, só se o produto for bom ou estiver em promoção.

Ricardo Gonçalves: Falta educação e treinamento. Em vendas não se pode ser imediatista, tem que plantar para colher no futuro.

Josiane Souza: Quando a loja não está disposta a investir em treinamento, normalmente ela tem dificuldades de encontrar no mercado uma pessoa capacitada. A qualidade da mão de obra depende do salário que é oferecido, da previsão de ganho total ou da perspectiva de crescimento profissional.

11) Você considera que a competição entre os vendedores gerada pela disputa pela comissão sobre as vendas, atrapalha o atendimento aos clientes? Você já usou outra forma de remuneração alternativa?

Giovani Gerber: Isto deve acontecer mas não nesta área especificamente, pois como é um atendimento personalizado e a maioria dos vendedores já têm uma clientela e os clientes já conhecem nossos vendedores, que já são antigos. Porém, existe uma regra entre eles, que eles mesmo estipulam em reuniões, visto que cada um recebe comissão em cima do que vendeu.

Mauro Regis: Alguma briga entre vendedores é saudável. O cliente pode ser dono do vendedor, mas o vendedor não é dono do cliente. Senão o vendedor não terá interesse em conquistar um novo cliente/comprador.

Zdênia Trindade: A melhor forma de remuneração neste ramo é comissão baseada no faturamento da loja. Quando é individual, gera disputa e dependendo da índole do funcionário isto pode atrapalhar sim.

Wilson Lopes: Só temos uma vendedora

Josiane Souza: É preciso que existam regras claras entre os vendedores. O que não pode acontecer é o cliente ser mal atendido.

12) As pessoas tem o hábito de entrar em lojas de móveis e decorações para comprar presentes?

Giovani Gerber: Não tem esse hábito. Tanto é que eu abri uma loja só disto no Shopping Beira Mar e em quatro anos não deu certo e tive que fechar.

Mauro Regis: Na Engenho não se tinha esta prática. As pessoas entravam para comprar móvel e eventualmente compravam um acessório.

Zdênia Trindade: Com menos frequência, mas acontece. Mais entre família.

Wilson Lopes: Antes vendíamos coisas para presente, mas não era muito, era sempre esporádico. Alguns vinham comprar porque conheciam a loja, e outros compravam o complemento, comprava a mesa e aí o que vinha em cima. Trabalhar com peças de decoração é complicado. É muita quantidade, tem que ter um controle enorme e aí tem que se lançar todos os produtos e aquilo que vai saindo e você não consegue ter tantas peças. E fica muito diversificado, e tudo isso toma tempo, tem que se ter alguém só para fazer isso. Aí o custo com empregado também é alto.

Josiane Souza: Depende do trabalho de divulgação da loja. Se ela focar também este tipo de compra, com certeza deve dar retorno.

13) Que tipo de publicidade você considera mais recomendável e eficiente para esse ramo?

Giovani Gerber: O nosso anúncio quando sai na televisão é uma linha mais institucional, não falo em preço, só na imagem da loja, imagem do produto, qualidade do produto. Mesmo assim acho que o pior meio é a televisão (eu nunca confiei em televisão), pois além de ser caro é um negócio muito rápido e passa no meio de muitas notícias ruins. Já em revistas eu acho interessante. Também acho um pouco interessante o jornal. Se funciona ou não, não se tem como saber.

Mauro Regis: Para o móvel seria indiscutivelmente a revista e a televisão, porque você está trabalhando com um produto de estética. A estética tem que ser mostrada. O jornal empobrece. O rádio é um desperdício. *Nem para divulgar a imagem da empresa?* Isto seria publicidade institucional. Eu nunca vi nenhum programa de publicidade projetar a publicidade institucional se você ainda não fez a promocional. Primeiro tem que fazer a promocional, depois a institucional que seria chamada de manutenção. E isto custa dinheiro. E se você já gastou na institucional você está diminuindo a sua verba. Você tem que se concentrar na promocional, no lançamento.

Zdênia Trindade: A mais direta possível. Marketing do pós-venda costuma funcionar muito bem. Manter o cliente informado das novidades, preços e promoções, usando todos os meios possíveis e compatíveis com a condição da loja.

Wilson Lopes: Nós investimos na Casa Cor. É um custo alto, pois você compra o espaço. E investimos para trabalhar com arquitetos. Tem seu risco. Expondo o produto ali, você tem um público certo que vai vê-lo. E duas ou três vezes por ano, nós fazemos propaganda no Diário Catarinense, na seção especial CASA NOVA. Agora vamos desenvolver um folder novo com algumas fotos para fazer mala-direta e mandar para condomínios, hotéis, um público bem dirigido.

Ricardo Gonçalves: No caso dos móveis sob medida é o bom atendimento que gera indicação. Também é interessante participação de exposições como a Casa Cor, tendo parcerias com decoradores e arquitetos. Neste sentido algumas lojas possuem políticas de comissões. Depende de cada caso.

Josiane Souza: Televisão, mas é caro. É importante também participar de feiras e anunciar em revistas e cadernos de jornal especializados em decoração.

14) Quais as maiores dificuldades encontradas com fornecedores?

Giovani Gerber: As maiores dificuldades são de entrega e em relação às condições de pagamento.

Mauro Regis: O desenho dos móveis. Encontrar um móvel que tenha o que tenha a sua cara, a personalidade da empresa de vocês.

Zdênia Trindade: Pontualidade na entrega.

Wilson Lopes: Eu só tenho problema com um fornecedor. E é no prazo. Como eles cresceram muito... Mas eles falaram que iam melhorar. Ai eu não vendo nada deles que não tiver na loja. Fora isto, eu nunca tive problemas com fornecedores.

Josiane Souza: Prazo de entrega e condições de pagamento.

15) Como você faz para conseguir encontrar os fornecedores adequados?

Giovani Gerber: Há muito tempo atrás nós íamos atrás dos fornecedores que ouvíamos falar ou que víamos em revistas e em feiras. Hoje em dia acontece o contrário. Quando abrem uma indústria nova ou alguma fabrica investe em um produto novo eles nos procuram.

Mauro Regis: Como eu tinha fábrica, meu caso é diferente, pois quando eu não encontrava fornecedor, eu ia direto para a cópia. Só fazia aquilo que eu não encontrava. Também tem a oportunidade de ir na FENAVEM, que realmente “abre a cabeça”, se você tem uma visão crítica ou intuitiva. Lá, você já pode ver as tendências e fazer contato com os fornecedores. É o único lugar onde você realmente pode dar um grande avanço no ano. Não tem como um dono de uma loja ou mesmo de uma fábrica de móveis desperdiçar uma feira destas, sob pena de você ficar atrasado por um ano.

Zdênia Trindade: Pesquisar, circular, visitar feiras. Estar por dentro das coisas

Wilson Lopes: Via feiras e internet. A grande maioria é nas feiras. É ali que começa o relacionamento com as fábricas. E via internet você vê fotos, manda fax, faz cadastro e aí pronto.

Josiane Souza: Visita a feiras e contatos pessoais.

16) Acredita que esse mercado está em crescimento no Brasil?

Giovani Gerber: Não, está a mesma coisa.

Mauro Regis: Sem dúvida este segmento está sendo muito mais valorizado do que antigamente. As pessoas estão dando mais importância à questão estética hoje, no sentido geral. Agora, não se pode deixar de registrar aqui também que o Brasil está em uma situação não muito boa. Hoje há um aperto intencional do governo para refrear o consumo. Isto significa que o consumo está retraído, e que um negócio destes, para ser instalado agora, entraria com dificuldades. Principalmente até você conhecer o mercado e as suas verdades, que a gente desconhece antes de trabalhar nele. Claro, que nós falamos aqui em termos de idéias, de planejamento e tudo isso funciona. Mas nunca li na história que alguma estratégia militar tivesse sido mantida pelos posicionamentos perfeitos do quartel. Quando chega em campo... A estratégia é feita para ser mudada. E você vai prever as possibilidades de mudança. Porém, neste momento, é muito difícil a instalação de qualquer negócio. O mercado está retraído e muitas lojas estão fechando.

Zdênia Trindade: Sim.

Wilson Lopes: Acho que sim. Hoje o pessoal vai muito ao exterior. Eles têm uma escola de *design*, que começou a ter no Brasil um pouco. Na Itália tem muita escola de *design*, então as fábricas compram os projetos e fabricam. E o industrial brasileiro não está acostumado porque também tem poucas escolas no Brasil.

Josiane Souza: Com certeza. As pessoas estão a cada dia procurando melhorar o ambiente em que vivem e torná-los mais agradáveis.

17) Como você faz para se manter atualizado?

Giovani Gerber: Através de revistas, feiras, viagens para o exterior, *folders*.

Mauro Regis: Feiras e literatura especializada (livrarias especializada, catálogos, edições especializadas que publicam todos os móveis de feiras - Hanover, circuito europeu).

Zdênia Trindade: Lendo, visitando amostras, exposições e feiras. Principalmente as italianas.

Wilson Lopes: Feiras, internet, revistas, exposições

Ricardo Gonçalves: Feiras, revistas, viagens. Quem não se atualizar está fora do mercado.

Josiane Souza: Feiras, revistas especializadas, catálogos e contatos pessoais.

18) Poderia fazer um comparativo da indústria interna com a externa? E das diferenças do mercado consumidor interno e externo?

Giovani Gerber: Eu acho que a diferença básica da indústria interna e a da externa é que a externa não tem esse grau de dificuldade que indústria nacional tem pagando tributos, e principalmente os trabalhistas. Lá fora, a indústria pode se preocupar em atender as necessidades do mercado consumidor. No Brasil, além de se preocupar com o mercado, as indústrias tem que se preocupar com o governo e com as mudanças, e com a sua sobrevivência. Quanto ao consumidor acho que tem o mesmo perfil a nível mundial: todo mundo gosta de uma coisa boa, transada, legal e oferecido a um preço justo. A única diferença é que o brasileiro tem a mania de pechinchar.

Mauro Regis: O mercado americano continua conservador na linha *country* (torneados). A Europa também tem a linha *country* bastante predominante, só que paralelamente tem esta evolução toda que vem da Itália. Da Escandinávia veio esta linha mais despojada pela qual também somos influenciados. O Brasil tem um parque moveleiro respeitado no mundo inteiro. A Espanha seria o segundo país que trabalha muito com móveis modulares.

Zdênia Trindade: Indústria externa— maior tecnologia e maior investimento nas novas tecnologias. Brasil é mais atrasado . Mercado consumidor externo— maior conhecimento, justamente por ter maior oferta de produtos com melhor tecnologia. Maior exigência que está ligada diretamente ao maior conhecimento, como já disse, devido à oferta.

Wilson Lopes: Acho que segue a linha da indústria. O que se vê nos produtos italianos é a grande tecnologia investida. Porque o Brasil tem várias indústrias mas você não detém a tecnologia do maquinário. Sem esta tecnologia você não atinge o nível exigido no desenho.

Ricardo Gonçalves: O Brasil não tem investimento no *design*. Não tem valor agregado no produto. Fabricamos sob encomenda com desenho vindo de fora. A exportação é arriscada pela concorrência com países asiáticos. O mercado externo exige selo verde, ISO 9000 e madeira de reflorestamento . O mercado interno está exigente, mas passa por um período atípico, de crise econômica bastante aparente.

Josiane Souza: O brasileiro hoje está ficando mais exigente quanto aos produtos que adquire, mas os estrangeiros além de exigentes também estão preocupados com questões ambientais que envolvem o processo de produção dos móveis (se estes recursos são renováveis ou não).

19) Quais as dificuldades de se fabricar móveis?

Giovani Gerber: Mão de obra (qualidade) e às vezes matéria prima (quantidade e qualidade).

Mauro Regis: A maior dificuldade está relacionada à legislação trabalhista. Principalmente porque qualquer empregado que vá ao ministério do trabalho reivindica uma hora extra, mesmo que ele não a tenha feito. Então o juiz manda fazer um acordo. Mas eu me pergunto: por que? A resposta é que ele é a parte mais fraca. Mas me pergunto novamente: Quem disse? Eu posso estar quebrado ou falido e ele é sempre a parte mais fraca do negócio, e o que ele alega sempre tem peso maior de verdade. Então, fica difícil manter uma fábrica.

Zdênia Trindade: Mão de obra qualificada, materiais disponíveis (preço), pois os melhores materiais são importados: Ex: melhor lâmina de madeira, melhor verniz, etc.

Ricardo Gonçalves: Capital de giro, falta de financiamento para compra de equipamentos e o mercado está concorrido.

20) Existe condições de não trabalhar com móveis sob medida (cozinhas e dormitórios)?

Giovani Gerber: Existe. Quando o cliente quer um projeto completo com cozinha, etc., nos fazemos parcerias com algumas empresas as quais indicamos. Como também temos fábrica, se for coisa pequena fazemos aqui mesmo. Nunca fiz uma experiência para saber se caso não trabalhasse desta maneira, e trabalhasse só com o que tem na loja, o negócio continuaria funcionando. Porém, já tive tantos problemas, que já pensei em não trabalhar mais com parcerias.

Mauro Regis: Sim, através da modulação.

Zdênia Trindade: Sim. Muita!

Wilson Lopes: O sob medida vende muito mais. A Lilian (esposa), trabalha com muita encomenda de sob medida, e aí a gente faz parceria. Hoje em dia nenhum apartamento é igual

ao outro, hoje é tudo modular. Cada um tem uma necessidade diferente, um quarto, uma sala..., você quer personalizar alguma coisa.

Ricardo Gonçalves: Existe com certeza. Mas é possível também fazer parcerias.

Josiane Souza: Sim. Depende do foco da loja. Mas geralmente hoje em dia os imóveis são tão pequenos que as vezes necessitam de soluções personalizadas. Porém tem a questão do custo. Móveis sob-medida geralmente são mais caros.

21) As pessoas se preocupam com *design*? E o que consideram ser *design*?

Giovani Gerber: Não em geral. A maioria não quer nem saber. Só olham o móvel e gostam ou não gostam.

Mauro Regis: Sim, sem dúvida. Com aparência, estética e funcionalidade. Mas para a maioria das pessoas a palavra *design* só inclui o desenho e não a ergonomia, não tem esta visão.

Zdênia Trindade: Nem sempre. Algumas não sabem o que é isto. Outras se preocupam, acham que *design* é o formato, modelo do produto.

Wilson Lopes: O *design* é muito ligado ao desenho, uma peça diferenciada. Na verdade o *design* se preocupa com ergonomia, com conforto, mas o grande público nem sabe o que é isto, ele quer um produto diferenciado.

Ricardo Gonçalves: Dentre os aspectos que envolvem o *design*, para os consumidores, a ergonomia é uma questão que está entrando recentemente. A imprensa de um modo geral está falando mais em ergonomia. E isso automaticamente vai sendo percebido pelos consumidores. Embora ainda não existam normas técnicas da ABNT para fabricação de móveis. Mas, em termos de *design* a principal preocupação dos clientes hoje em dia é quanto ao aspecto estético dos móveis. O conceito de *design*, para a maioria dos consumidores, está relacionado apenas com o desenho do móvel.

Josiane Souza: As pessoas vêem o *design* como sendo apenas o aspecto visual do produto. E sua preocupação é neste sentido.

22) O consumidor está disposto a pagar mais por *design* e qualidade?

Giovani Gerber: Acho que não. Aqui os clientes procuram a figura do decorador ou arquiteto (pagando mais caro por isso), mas não tem preocupação nenhuma com *design*.

Mauro Regis: Não, ele não quer pagar mais. Porque se você já tem um perfil de móvel na loja, supõe-se que o seu preço já esteja naquele contexto, e o cliente vai tomá-lo como referência (aquele lá em relação a este aqui...). E o cliente se questiona: se dois móveis têm o mesmo tanto de madeira, por que será que este custa mais? Assim, se você vai computar um custo adicional pelo desenho, vai se dar mal. A não ser que você fosse uma loja no estilo da Gerber, onde isto não entra em questão. Deve até entrar, mas não com este grau, pois o cliente não se importará tanto de pagar mais. O nosso cliente já não está disposto a pagar mais e sempre reclama quando isto acontece. Por outro lado as coisas estão mudando, o público a quem se destina o produto da Roupa da casa, pelo perfil de loja que vocês traçaram, é um público de pessoas mais atualizadas, que têm interesse em decoração. Aqui, por exemplo, já tem “Casa Cor”... Estas exposições ajudam muito a esclarecer e a mostrar novidades. E Florianópolis tem um público que não deixa de frequentar, tanto é que acontecem mais de 20000 visitas nestas exposições. Imagine, com uma população que nós temos hoje, mais ou menos 165 mil habitantes, se 10% desta população visita uma feira destas (mesmo sendo paga) é porque há interesse.

Zdênia Trindade: Depende da classe e do nível de cultura.

Wilson Lopes: Eles gostariam de pagar a mesma coisa. Alguns até pagam mais, optam pela mais cara porque esta é a mais bonita.

Ricardo Gonçalves: Acredito que sim, pois gera um diferencial. Mas depende da diferença do valor e condições de pagamento.

Josiane Souza: Geralmente não. Os custos de se produzir uma peça com um *design* mais sofisticado normalmente não é percebido pelo cliente.

23) As condições de pagamento são fator de decisão de compra?

Giovani Gerber: Depende do cliente. Na época da inflação era diferente, o cliente queria prazo que coincidissem com as datas de suas aplicações sem importar o preço, hoje em dia o preço influi. Cada caso é um caso, mas todos querem negociar preço ou prazo.

Mauro Regis: Mais ou menos. No público de classe baixa, sim. O nosso público o dinheiro é só para saber se ele pode adquirir aquilo que ele quer, mas não é por causa do valor. Ela vai por causa do móvel, da finalidade do móvel, do uso, do desenho, aí ele vai ver se tem dinheiro. No caso da Engenho Móveis, as condições de pagamento eram de uma mais duas (prestações) ou uma mais três; nunca mais do que quatro prestações, que era o que a loja agüentava. As pessoas não gostam de fazer financiamento de banco, pois não querem pagar juro.

Zdênia Trindade: Quase sempre.

Wilson Lopes: A gente nunca perdeu um cliente por isso. Sempre negociamos. Um prazo, o dia em que o cliente recebe..., sempre vai se dar um jeito neste aspecto.

Josiane Souza: Com certeza. Se não for desta forma, limita-se muito a clientela.

24) Até que ponto o consumidor está disposto a gastar mais por um produto que realmente tenha “gostado” mais?

Giovani Gerber: Quem determina que o produto pode valer mais é o lojista.

Mauro Regis: Depende da pessoa. Normalmente analisam custo/benefício.

Zdênia Trindade: Depende da classe, da disponibilidade financeira e do nível cultural.

Wilson Lopes: Depende muito do cliente, mas se a diferença de preço não for muito grande alguns clientes pagam mais pelo que realmente gostaram

Josiane Souza: Depende do cliente. Para cada cliente o móvel tem um significado. Mas as pessoas gostam de ter aquilo que lhes agradam.

25) Você acredita que o mercado já está preparado para comprar via internet?

Giovani Gerber: Não. Imagine só: se um cliente comprando na loja, vendo o produto, vendo o catálogo, já dá problema, muitas vezes alegando que não é bem isto que ele queria, imagine comprando pela internet. Comprar um sofá não é que nem comprar uma faca ou uma coca cola ou um carro.

Mauro Regis: Acho que ainda é cedo para este produto. Tem coisas que são absolutamente definidas, e tem formato próprio, algo que você já sabe como vai receber. No móvel, cada madeira tem a sua mancha própria, quer dizer, tem a sua pele, que alguns querem e outros não. Cada móvel é um móvel. A internet serve somente como propaganda.

Zdênia Trindade: Mercado consumidor ainda não. Somente compras de supermercado. Porém, os clientes que residem ou residiram no exterior são quem têm este hábito.

Wilson Lopes: Não, acho que não. Eu não compro nada. Passar meu cartão de crédito por internet, não. Não conheço ninguém. Nós compramos para a loja porque já conhecemos o móvel, pelo desenho. Mas não o consumidor comum.

Ricardo Gonçalves: Serve como vitrine, mas para vendas é complicado.

Josiane Souza: É complicado. A Internet por enquanto serve como mais opção de vitrine da loja.

26) Quando ocorrem problemas de prazo de entrega, normalmente a culpa é do fabricante ou do serviço responsável pela entrega da loja?

Giovani Gerber: Do fabricante. Porém até os entendo. A demanda de móveis varia muito, e desta forma quando uma fábrica vende mais do que têm capacidade de produzir com o número de funcionários que têm, deveria contratar mais pessoas para poder manter o seu prazo. Porém, como não sabe se terá condições de manter o funcionário no próximo mês, e gasta muito para poder demitir o mesmo, acaba comprometendo o tempo de produção, sem ter, por outro lado, muitas outras opções.

Mauro Regis: Fabricante. A prioridade interna sempre é a entrega, mas o fabricante atrasa muito, mentindo os prazos para não perder os negócios. O lojista não tem interesse nenhum em atrasar pois ele está sempre de cara com o cliente. Já o fabricante não, está mais distante, só tem contato com o lojista, e sabe que este depende dele, sendo o grau de tolerância é bem maior.

Zdênia Trindade: Teoricamente do fabricante. É claro que imprevistos podem acontecer. Esta pergunta não se pode responder... são muitos os fatores que podem influenciar para um atraso na entrega. Falta de pagamento, atraso no pagamento, etc.

Wilson Lopes: Nosso não, porque é chegar a gente entrega. Eu não tenho lugar para estocar, então chegou tem que entregar.

Josiane Souza: Depende do caso. Mas normalmente é do fabricante ou da inadimplência do lojista com o fornecedor.

27) As pessoas deixam de comprar na loja depois de um problema de prazo?

Giovani Gerber: Não. Conosco acho que nunca aconteceu. Porém, pode ter acontecido sem que eu saiba. Mas acredito que isto depende da atitude que a loja tem com o cliente.

Mauro Regis: Sem dúvida. Se o caso for mal administrado, se não foi trabalhado o pós-venda, claro que deixa.

Zdênia Trindade: Quase sempre.

Wilson Lopes: Não sei responder porque a gente nunca teve problema de atraso.

Josiane Souza: Há casos em que sim. Depende do atraso. Sempre queremos ter aquilo que compramos o mais rápido possível.

28) Em geral, as pessoas pesquisam muito antes de comprar?

Giovani Gerber: Tem pesquisado sim. Muito mais do que antes, mas depende muito da pessoa.

Mauro Regis: A grosso modo, aproximadamente 50% dos compradores decidem quase na hora, 25% faz três visitas e os outros 25% são mais indecisos. Tem de tudo, mas a maior tendência é a aquele que compra mais rápido, na primeira ou segunda visita.

Zdênia Trindade: Só as menos desprovidas de dinheiro.

Wilson Lopes: Digamos que uns 50% vem e compram, tem mais 20 ou 30% que vem uma segunda vez e os outros 10% vem olha o preço em outro lugar e volta.

Ricardo Gonçalves: Cada vez mais.

Josiane Souza: Sim. A cada dia que passa os clientes estão mais atentos e exigentes.

29) Quais as maiores dificuldades encontradas com os clientes?

Giovani Gerber: Não que seja uma grande dificuldade, mas poderia citar as mais aparentes: a indecisão, a falta de dinheiro (a pessoa gostar e não poder comprar). Reclamações não temos muitas. Mas têm clientes que são muito difíceis de lidar, com manias e cismas.

Mauro Regis: Quando você não tem o produto que ele quer, da forma como ele quer, na hora que ele quer. Por isso que a modulação é importante, pois ela permite ficar mais próximo da vontade dele, e sem cair na fabricação sob medida. Se a venda for feita por encomenda, haveria uma barreira pelo prazo de entrega. Muita gente vai para comprar móvel, porque vai receber uma visita e está faltando preencher um espaço na casa. É muito comum quando se dá um jantar, uma festa, ou um outro evento, que se vá receber visitas, sentir-se que está faltando alguma coisa; ou que precisa trocar alguma coisa que está velha. E se você não tiver o produto disponível na hora que o cliente quer, você não efetua a venda.

Zdênia Trindade: Convencê-los a comprar, encaixá-los dentro das condições de pagamento. Para os mais pobres a dificuldade está em fazê-los seguir o esquema proposto. Para os mais ricos a dificuldade está em atender os seus gostos.

Wilson Lopes: É satisfazer a todos os gostos. Por mais modelos que você tenha, muitas vezes não agrada. Às vezes é pela linha que você escolhe, nós temos muitos modelos mas é nesta linha.

Josiane Souza: Ter um produto específico que ele tenha gostado, na hora que ele visita a loja.

30) Quais os estilos que mais vendem?

Giovani Gerber: Aqui na nossa loja é o estilo tradicional, mais clássico, por ser o estilo da loja. Porém, em Florianópolis, também é o tradicional que vende mais. As linhas mais arrojadas e modernas não vendem tanto.

Mauro Regis: Não sei, nós trabalhamos no estilo mais *clean*, linhas retas, sem talhados. Acho que esta é a linha que vende mais em qualquer circunstância. Agora, nota-se uma tendência hoje de formatos (Art-déco), onde você usa formas geométricas para fazer um móvel totalmente diferente do que já havia sido feito. Isso eu já vinha notando há muito tempo, mas era em uma escala menor, o uso de rodinhas Mas a loja tem que escolher um estilo. Não caberia oferecer *clean* e *country* na mesma loja, mesmo que fosse interessante, pois isto deixa o cliente confuso. Você não pode misturar, abraçar o mundo, você tem que se concentrar em alguma coisa, até por

questão de coerência. Se você quer lançar-se no mercado com um padrão na cabeça das pessoas, você tem que seguir aquele padrão. Não vou conseguir concorrer com uma loja que venda só *country*, como a Massoti, e vou gastar meu tempo e espaço. A não ser que a loja tivesse um espaço físico muito grande que proporcionasse ter um pouco de cada estilo. Mas a princípio começa-se pequeno, definindo-se a linha e trabalhando-se nela.

Zdênia Trindade: O mais normal possível. Nada muito pós, nem muito diferente. Isso é claro, generalizando, o certo seria não generalizar, cada cliente tem um estilo. Por isso ter produtos variados facilita muito. O estilo mais vendido é, sem dúvida, o que tem o preço mais compatível com suas características. O mais normal possível.

Wilson Lopes: Contemporâneo

Ricardo Gonçalves: Estilo contemporâneo.

Josiane Souza: Atualmente o contemporâneo e o *clean*. Mas depende da proposta da loja.

31) Qual o tipo de material que tem maior saída?

Giovani Gerber: Isto é muito variável, mas ainda é mais a madeira. O ferro está vendendo bem, mas a madeira continua vendendo mais.

Mauro Regis: Madeira, entendendo-se o que é madeira hoje, pois se pudessem, todos gostariam de trabalhar só com madeira pura, o que é impossível. As reservas de mogno estão se esgotando no país. Então o que se usa muito hoje é a lâmina em cima de aglomerado ou compensado. Para o aglomerado existe uma maior resistência por parte dos clientes. As pessoas ainda preferem comprar móveis de compensado. O aglomerado é bastante estável, até mais estável que o compensado, mas não tem resistência à água.

Zdênia Trindade: Os menos descartáveis, os mais baratos comparados à qualidade, os menores móveis, os tecidos impermeabilizados, persianas.

Wilson Lopes: Ferro com revestimento em courino, pela facilidade de limpeza. Ferro nas cores prata (metalizada) e cromada.

Ricardo Gonçalves: Ainda é a madeira.

Josiane Souza: Pau marfim, radica, pinus (laminado), Marupa e outros para móveis. Ferro e vidro para acessórios.

32) É possível conseguir parceria com fornecedores (comprometimento)?

Giovani Gerber: Sim, negociando.

Mauro Regis: É muito difícil. Os moveleiros são, basicamente, antigos carpinteiros ou marceneiros cujas famílias prosperaram. Então não existe esta tradiao, não tem um espírito empresarial que possa compreender isto, no geral. E as empresas atingiram um grau de desenvolvimento muito grande, ou elas têm a sua rede própria, ou elas trabalham em regime de franquia (Florense, Homer). Tentei fazer uma parceria com a Mannes (de Jaraguá do Sul); sofá de dois lugares ou a poltroninha eram mais vendidos pela Engenho Móveis. Tentei fazer uma parceria com eles para fazer uma loja Mannes aqui, onde nós dividirıamos os investimentos, e eles não quiseram. Para eles ficaria complicado, pois para isto perderiam a venda de outras lojas locais, como o Koerich e a Müller. Então é muito difícil. Para se ter uma linha exclusiva, você precisa de volume de vendas.

Zdênia Trindade: Não muito. Os fornecedores querem vender. Hoje a parceria é bem vinda, mas nem sempre se consegue

Wilson Lopes: As fábricas com as quais nós trabalhamos não são muito grandes. As fábricas grandes fazem uma linha tradicional, quem faz uma linha mais moderna são fábricas menores e eles são também mais versáteis.

Ricardo Gonçalves: Quanto ao prazo ainda está meio bagunado, mas já há uma maior responsabilidade. A principal tendência é a parceria para a venda. Isto é, como se a empresa vendedora se alia-se com o fabricante para que juntos atendam bem ao cliente.

Josiane Souza: Cada caso é um caso. Depende dos objetivos de cada uma das partes.

33) Como funcionam prazos de pagamento e entrega com fornecedores?

Giovani Gerber: É variável, mas com certeza não são tão bons quanto em outras áreas como a de eletrodomésticos, por exemplo. Os prazos podem ser a vista quando não antecipados, ou ainda a vista com sete dias. também pode-se pagar em 28 dias, mas com acréscimo de 5%.

Algumas empresas estão fazendo 28, 42, 56 e 75 dias (pingado), mas é mais difícil. Mas os prazos de 30, 60 e 90 não existem mais (talvez nem 1% das indústrias ainda trabalhem assim).

Mauro Regis: 30, 60 e 90 dias de pagamento. 25 a 45 dias para entrega.

Zdênia Trindade: Muito peculiar. Cada um tem um prazo que atende suas necessidades. 28, 56, 40, 60 e 70 dias é o normal.

Wilson Lopes: Sempre à vista ou 28 dias, nunca mais do que isso. Até para não perdermos o controle da loja. Tudo que está aqui já está pago. O prazo de entrega é em média de 25 dias, mas algumas vezes chega há 30 dias.

Josiane Souza: São variáveis, mas geralmente tem um prazo máximo de 75 dias.

34) Pelo fato de Florianópolis ser uma cidade universitária, você acredita que este (público de universitários) pode ser um mercado a ser explorado?

Giovani Gerber: Não neste ramo. Pois é um público muito oscilante, que muitas vezes não investe pois não sabe se vai continuar morando na cidade ou não.

Mauro Regis: O público universitário que vem do interior consumiria. Mas um número pequeno, que nunca teve um peso maior. Não é com frequência e não deve servir como preocupação de estratégia/foco. Você deve se concentrar mais no seu mercado e trabalhar em cima daquela probabilidade: público jovem, recém-casados, casas e apartamentos de praia. Outro público também poderá se interessar, e dá pra atingir com marketing outras faixas de consumidores, porém eu começaria trabalhando aquela faixa que á tem todas as características, depois se vocês vissem que têm disponibilidade, têm estrutura para agüentar uma maior clientela, daí em dirigiria uma publicidade específica para aquele mercado.

Zdênia Trindade: Não.

Wilson Lopes: Este público não teria um poder aquisitivo, mal está se formando, não é? Quando se formar vai trabalhar uns dois ou três anos e então ele vai montar um apartamento...

Josiane Souza: Acho que existem estratificações dentro deste público. Tem pessoas que vem para Florianópolis apenas para passar o período de estudo e não investe em móveis (geralmente

os estudantes mais jovens), porém outros vem com a perspectiva de ficar ou estão numa faixa etária um pouco superior ou estão começando a constituir família e montar sua casa.

35) Como funciona o aspecto de psicologia do cliente nesse tipo de venda? São muito influenciados pela opinião dos vendedores?

Giovani Gerber: Sim, o papel do vendedor é super importante, pois vai chegar um momento em que o cliente vai pedir uma opinião e esta influenciará na decisão de compra do cliente.

Mauro Regis: São dois componentes. O primeiro é o perfil do comprador. Tem o indeciso, o comprador teimoso, e isto não muda. E tem o vendedor competente e o vendedor incompetente. Então esses componentes todos entram em jogo. Depende de cada pessoa. Mas na média as pessoas são indecisas, particularmente quando querem comprar uma coisinha bonitinha e você não tem muita idéia. Tem que se ter uma estrutura de argumento que convença. E supõe-se que seja com conhecimento de causa. Em média as pessoas têm dúvida e o papel do vendedor é fundamental para convencê-las. *Seria essencial que as pessoas que trabalhassem na loja tivessem formação ou cursos de decoração ou arquitetura.* Seria essencial que um designer passasse por lá e fizesse um treinamento; que estas pessoas fossem visitar lojas que sirvam de exemplo, como a Tok Stok, e fossem simular situações de compra na loja, em grupo, como um laboratório. *Pergunta se este público de classe média se preocupa com móveis importados/status.* Sim, por exemplo se o filho de uma pessoa que tem alto padrão aquisitivo (mora na Beira Mar) casar, ele quer levar um pouco do *status* dele também. Como ele não pode ter tudo, ele compra poucas peças, mas que significam algo para ele.

Zdênia Trindade: Poder de convencimento nem sempre é bem visto. Neste ramo isto não é fundamental pois muitos clientes têm seu arquiteto ou decorador que lhe assessora e aí está o poder de convencimento que funciona. Pois o profissional sabe o que fica melhor ou o que o seu cliente deseja. Uma tentativa de opinião do vendedor é quase sempre vista como “anti-ética”. Neste caso, o vendedor deve se limitar somente à mostrar as opções, deixando para o profissional decidir. Quando o cliente não tem decorador, aí pode entrar o convencimento, mas visando sempre vender o produto que serve melhor ao cliente. Não se deve pressionar. E se isso tiver que acontecer, deve-se ser sutil.

Wilson Lopes: Influencia. É porque as pessoas buscam segurança, a opinião de uma pessoa com mais experiência. A gente vê que tem muito cliente inseguro. Então sempre o vendedor vai influenciar.

Josiane Souza: Depende da potencial de persuasão de cada vendedor. Mas tem cliente que já vai de “cabeça feita” para comprar e não se importa muito com a opinião do vendedor.

36) Qual o tamanho ideal para uma loja? Qual o número de funcionários e a qualificação necessária (Aprox.300 m²)?

Giovani Gerber: No máximo 200 a 300 m², é o ideal. Com 3 vendedores, o ideal é ter uma pessoa no escritório, uma na gerência da loja e dois vendedores (no mínimo estas quatro pessoas), sendo que o gerente também vende. Porém, com o horário de funcionamento ao meio dia (horário de almoço) tem que ter três vendedores, senão pode chegar mais do que um cliente e só ter um vendedor dentro da loja. Além disto, é necessário ter uma faxineira e um entregador que também pode ser o montador.

Mauro Regis: O ideal será você conseguir um espaço para demonstração e exibição dos móveis superior a 350m². Pode ser um lugar plano, onde você monta ambientes com biombos, o que te dá uma mobilidade. A parede hoje é um biombo, amanhã é outra coisa. Não tem problema nenhum, não precisa necessariamente ser uma casa. Com 200 à 250 m² cada vendedor tem condições de vender de trinta a cinquenta mil reais por mês. Se você tem uma área de duzentos metros quadrados, você pode imaginar um faturamento de cem mil reais tranquilamente. Então você precisaria de, para ficar com a média mais baixa, de três a quatro vendedores. *Qual o investimento inicial em móveis necessário para encher este espaço?* Dependendo do fornecedor de vinte e cinco mil a cinquenta mil reais.

Zdênia Trindade: Depende: o tipo de produto, o capital de giro, o tamanho do estoque. Lembrem-se: o futuro é pouco estoque e muito sob encomenda.

Wilson Lopes: Não sei responder. Depende do estágio em que você está, o investimento que você faz.. Vê-se lojas que investiram muito e acabaram fechando. Não sei o ponto negativo.

Josiane Souza: No mínimo 200m² para que se tenha uma boa amostra dos produtos que são comercializados. Para esta área são necessários de 2 a 3 vendedores.

37) Qual a margem de lucro normalmente utilizada nos produtos? Existem margens de lucros muito diferentes de um tipo de produto para outro?

Giovani Gerber: Lucro líquido de 1 a 5%, sendo que tem diferentes margens de lucro entre os produtos, sendo que tem produtos que a margem de lucro pode ser um pouco maior e outros

menor. Em linhas gerais, se um produto que custa para a loja 100 você vende por 200, e se fizer tudo “certinho” ganha de 1 a 5%, o resto é tudo imposto.

Mauro Regis: Você teria que trabalhar com uma margem bruta de 45% sobre o preço de venda das mercadorias. Quando é que você consegue trabalhar com uma margem maior que esta: se você conseguir ter um produto exclusivo, sem concorrente; e dependendo do produto. Tem uns que você não consegue nem mesmo tirar 30%. São móveis bem identificados, e o mercado não aceita um preço superior para eles. Os produtos também têm margens diferentes entre si. Além disso, quando o mesmo produto que você vende está disponível em outras lojas, se o seu produto é mais caro, você pode ficar com fama de “careiro”. Se é um produto exclusivo você pode ganhar mais, mas nunca 55%. É muito difícil.

Zdênia Trindade: Normalmente x 1.9. Grandes marcas passam já o preço de venda e pagam comissão de 45%.

Wilson Lopes: Trabalhamos com um percentual só. A nossa margem de lucro é pequena. Utilizamos um fator só para todas as mercadorias.

Josiane Souza: Depende do produto. Mas gira em torno de 40% a 50% sobre o valor da venda. Cabe ao lojista manter uma estrutura de custos enxuta para obter bons resultados.

38) Como funciona o aspecto da garantia dos produtos? Quem dá a garantia é a loja ou a fábrica? Tem muito problema com reclamação de clientes?

Giovani Gerber:

Mauro Regis: A fábrica normalmente recebe de volta. O problema é que eles ficam com o sofá do cliente até fazer o conserto sem deixar outro no lugar. O defeito é que o cliente fica sem nada. Quando vocês forem comprar de um fornecedor devem negociar. Por exemplo, ao fazer contato com o fornecedor dizer “nós queremos manter um padrão de atendimento fora do praticado na praça e queremos usar isso como diferencial e como referência da nossa empresa. Então uma coisa é certa: Não aceitamos fornecedor que pega um produto sem repor outro, mesmo que temporariamente. Então se vocês dão garantia, que eu sei que dão, uma coisa que nós queremos é que mandem um sofá antes de tirar o que está com problemas”.

Zdênia Trindade: Garantia sempre é da fábrica. Algumas marcas com menos qualidade dão problemas, mas em geral, não se tem muitas reclamações.

Wilson Lopes: Normalmente é a fábrica. Nunca tive nenhum problema de alguma fábrica não querer trocar um produto. Mas se um dia eu tiver, eu mesmo trocarei a peça para não perder um cliente.

Josiane Souza: O fabricante. Quanto mais caros os móveis, mais o cliente irá exigir a garantia.

39) Vocês oferecem serviço de “levar o móvel na casa do cliente (ver se gosta no local)? Isso é um diferencial considerável?

Giovani Gerber: Sim, quando a venda está mais ou menos fechada

Mauro Regis: Alguma coisa tem que ter. Pode acontecer de o cliente comprar um móvel que temos que buscar na fábrica mas que ele precisaria urgente. Então, para fechar o negócio, empresta-se para ele usar no evento, um sofá mais antigo que esteja na loja. Ele se acalma, compra e é um diferencial. Colocar um móvel à disposição da pessoa se ela tem uma festa é importante, principalmente caso você não tenha o que ela quer na hora, para impedi-la de comprar na concorrência. O risco é um risco calculado, e, de qualquer forma, você vai ter que possuir uma estrutura de pequenos reparos (mesmo que seja um serviço terceirizado, para fazer um retoque de verniz, uma lixinha, por exemplo). Isto tem que ter. Algumas lojas oferecem este serviço. A Gerber tem gordura para fazer isso. E por eles terem começado a prestar este serviço, eu também passei a fazer isto, mas em uma escala não tão larga assim. Se usar muito isto, você vai gastar um dinheiro que não precisa gastar, usar um argumento que não precisa usar, vai tomar o seu tempo quando não precisa tomar. Se, para vender um determinado produto você depende desta decisão, você toma. Porque o teu negócio é vender, e se o produto já está praticamente vendido, a tua chance de o sofá já ficar lá (na casa do cliente) é grande.

Zdênia Trindade: Sim. Somente quando se percebe o real interesse pelo móvel. É sem dúvida um diferencial considerável pois só volta para a loja o que não cabe no espaço do cliente. É venda certa.

Wilson Lopes: A gente empresta, não que a gente vá levar. A gente trabalha na confiança, o cliente leva. É um risco que a gente tem, mas se perder um, a gente ganha em outros. Mas nunca tive problemas com alguém não devolver, roubar algum produto, nunca tive problemas desse tipo. É um risco que vale a pena, confiança...

Josiane Souza: Não sou lojista, mas acredito que é um diferencial que possa ser explorado. Acho que quem pede para experimentar um móvel na sua casa tem grandes chances de ficar com ele.

40) É importante que o vendedor possa ir na casa do cliente para medir ambientes e dar opiniões?

Giovani Gerber:

Mauro Regis: Se vocês tivessem uma estagiária estudante de arquitetura, que era bom ter, que pudesse auxiliar a pessoa propondo soluções de espaço, movimentação e deslocamento de um móvel, seria muito bom. Então, se o cliente diz: “isto aqui não cabe lá em casa...” A estagiária poderia ver se só não cabe naquela configuração em que está feita, ou se não cabe mesmo. Se você mudar as posições dos móveis poderá observar isto (pode-se usar Autocad e outros programas específicos para engenheiros, lançando as medidas do cliente na hora, o que já é um pouco mais sofisticado). Só tem a dificuldade de que não é qualquer um que trabalha com esses softwares. Mas de qualquer forma, dá para fazer uma planta mesmo manual. Eu fazia a planta na hora. Nunca vendi nada sem fazer uma planta antes (mesmo simples com uma escala). E se vai muito à casa do cliente para tirar medida. Na Engenho temos uma pessoa só para fazer isso.

Zdênia Trindade: Fundamental. Quando você entra na casa do cliente você rompe uma barreira e vende com maior facilidade. Isto é claro, somente para quem deseja isto. Quem tem profissional o assessorando não se pode sugerir isto. Seria falta de ética profissional e considerado invasão.

Wilson Lopes: Não. Não há necessidade. A pessoa leva a peça e lá vê se combinou, ou se não combinou.

Josiane Souza: Sem dúvida. O vendedor deve ter conhecimento para dar sugestões e auxiliar o cliente na decisão de compra. Sem falar que pode propor novos arranjos do ambiente, que às vezes não são percebidos pelos clientes.

41) Vocês trabalham com serviço próprio ou terceirizado para entrega e montagem dos móveis?

Giovani Gerber: Próprio.

Mauro Regis: Tem como ser terceirizado. Mas o problema não é a entrega e sim dar qualidade na montagem. O montador deve ser treinado por você, que vai na fábrica ver como é montado, conhecer aquele serviço, para se sentir em casa. Nem que ele fique em casa quando não tiver montagem e nós chamamos quando precisar.

Zdênia Trindade: Móveis menores ou pouca quantidade: próprio. Em caso de projetos: quem confecciona os móveis é que transporta e monta. Em casos de mais quantidade: se contrata frete a R\$ 20,00 a viagem e normalmente ele ajuda o montador da loja.

Wilson Lopes: Na entrega é próprio. Mas nossos móveis não tem necessidade de montagem. A não ser quando a Lilian faz um projeto. Mas então quem fabrica monta.

42) Acredita que a proposta da Roupa da Casa, e o segmento de mercado que visa atuar, é viável? (Explicar a proposta).

Giovani Gerber: Acho que não. Em Florianópolis não, aqui o jovem não trabalha. Os jovens aqui moram com os pais. *Você acha que tem público para algo no estilo da Tok Stok?* Para a Tok Stok eu acredito que tem, mas é cara. A Tok Stok é outro estilo; eu a acho fantástica. Em uma época eu quis montar uma aqui em Florianópolis mas ao contactá-los eles acharam que aqui não tinha mercado. Porém, se eu tivesse dinheiro para investir em porém eu esperaria um pouco, pois o momento atual no Brasil está muito complicado, pela questão tributária e trabalhista. *O que da Tok Stok atrai o mercado?* A exposição dos produtos é excelente. Eles já estão há muito tempo no mercado e têm um excelente trabalho de Marketing. É um bom produto, atinge uma linha específica e conquistaram um nicho de mercado. *Tentando contornar os problemas financeiros, você acredita que teria mercado para uma loja pequena neste estilo em Florianópolis?* Sinceramente não sei. Só acredito que se for trabalhar numa linha que já existe, tem que trabalhar muito bem o Marketing, escolher um ponto bom e ter preço.

Mauro Regis: Se não fosse viável, pelo menos como perfil de loja de móveis é a mais viável. As outras é que não seriam. Exatamente neste formato, com duzentos metros quadrados, se vocês respeitarem as dificuldades que a clientela tem para estacionar.

Wilson Lopes: Esta é a nossa linha. E eu acredito muito. Conseguimos um certo espaço. A gente está fazendo propaganda, sempre com o pé no chão. Se eu investisse mais..., e é o plano para este ano, em propaganda e na loja também (trocar o piso de baixo, pintar a loja toda, trocar os painéis da frente). A gente está tentando parcerias com cerâmica, com empresas grandes... Eu acredito que é viável. É claro que se abrirem muitas empresas com esta linha não vai ter

mercado para todos. Por isso quando selecionamos os fornecedores nós queremos exclusividade.

Josiane Souza: Sim, este é um mercado que ainda não tem muitos lojistas atendendo. É bom que surjam novas opções para os clientes. A oferta de diferentes opções amplia a visão do cliente sobre o que é produzido atualmente.

43) Na sua opinião, quais os requisitos que um empreendedor desse tipo de negócio precisa ter para investir nesse ramo?

Giovani Gerber: Tem que ter conhecimento de mercado, experiência, vontade, gostar do que vai fazer e credibilidade.

Mauro Regis: Em primeiro lugar a pessoa dever ter um bom gosto para fazer a seleção dos produtos, porque loja vai ser a cara daquilo de que você gosta, não tem como escapar. Você vai à uma feira e vai compra o quê? Vai comprar alguma coisa de que não gosta? Você não vai acreditar que aquilo possa vender; então você não compra. Então eu acredito que a identidade com o gosto da clientela com a qual você quer trabalhar seria a primeira coisa necessária. Mas isto eu acredito que já está superado, senão vocês não teriam ido à Tok Stok e não teriam achado que ela é a loja certa, então é só seguir mais nesta linha. Vocês também precisarão ter uma pessoa que faça boa gerência de relações públicas na loja, não para fazer relações públicas no sentido lato da palavra, mas para atender bem aos clientes e fazer um trabalho de contato, que pudesse encaminhar os vendedores, fazer o papel de gerência final. O conhecimento do comércio, que é importante, vocês não vão conseguir de jeito nenhum na faculdade. Ter experiência em outras lojas, se pudessem, seria muito bom, mas nem sempre é possível. Ai nós caímos na questão custo, benefício e tempo. Se tens tempo para fazer isto, então faz, pois é um investimento que vale a pena. Mas teria que ser em uma empresa que comprovadamente tivesse a mesma linha, alguma coisa bem parecida com esta idéia, que não é a Tok Stok, que já tem uma grandiosidade, e que pode-se até ter uma pretensão de chegar lá, mas não é uma possibilidade de começar.

Zdênia Trindade: Conhecimento no ramo (muito), razoável capital de giro, honestidade, conhecimento de administração, marketing, conhecimento em gerenciamento de mão de obra, capacidade de negociação, extrema simpatia, produtos bons com preço compatível, pouco imediatismo, disponibilidade para se especializar em grandes centros, visitando feiras, exposições, etc., bons funcionários, dar condições aos funcionários para executar seu trabalho – custo benefício x empenho benefício.

Wilson Lopes: Além do capital, pesquisar, tem que ter visão do futuro, buscar o que não tem e o que o cliente está precisando. Se você copia o que está dando certo, corre o risco de não saber o fator de sucesso, o porque deu certo. Você tem que descobrir uma coisa que está no mercado, com pouca concorrência, porque quando você concorre com lojas grandes a coisa fica complicada... Tem então que avaliar bem teus concorrentes. Outra coisa é ser despojado para trabalhar. Eu não tenho o mínimo problema com botar um monte de cadeiras dentro do carro e ir entregar em alguma loja da Beira Mar. Sou gerente de uma outra empresa onde trabalho e mesmo assim não tenho vergonha de encher o carro de cadeiras e fazer entregas. Tem que se ter humildade e se dedicar ao seu empreendimento para depois gerar emprego, que é o papel social da empresa. Então tem que ter desprendimento, fazer de tudo, até poder contratar alguém. Outra coisa é o conhecimento técnico, administrativo e gerencial, além do espírito empreendedor. Eu não tenho muito isto mas supro com trabalho e com o estudo na área gerencial. Eu tenho muitos cursos em gerenciamento. Eu sempre estou de olho nos concorrentes, e agora é a hora de se fazer conhecer na cidade.

Ricardo Gonçalves: Precisas ter um bom capital de giro, um bom ponto e também conhecimento técnico do produto que está sendo vendido. Não se pode transmitir insegurança para o cliente. E finalmente, uma noção de decoração é importante. Não é necessário que a pessoa tenha algum curso específico, mas no mínimo deve ter um certo bom gosto para escolher e combinar os produtos.

Josiane Souza: Este ramo requer uma grande dedicação para que se obtenha sucesso. Não é possível que se pare no tempo, ou seja, é preciso manter-se sempre bem atualizado e trazer novidades que se destaquem.

ANEXO II

Lista dos fornecedores escolhidos pela Roupa da Casa

ARTESIAN - EUROFORM IND. COMERCIAL DE MÓVEIS LTDA.
Rua Francisco Nadolny, 100
Fone: 047-392-1665
80740.030 – Curitiba – PR.

BELL'ARTE INDÚSTRIA DE ESTOFADOS LTDA.
Rua José Narloch, 775
Fone: 047-376-2667 - 376-1600
89253-790 - Jaraguá do Sul – SC.

BENATTO MÓVEIS – JCB MÓVEIS LTDA.
Rodovia SC 401, Km 4,5
Fone: 048-335-6333
88000-000 Florianópolis – SC.

COOPERATIVA DE ADMINISTRADORES DAS INDÚSTRIAS MOVELEIRAS.
Rodovia BR-280, nº 2.291
Fone: 047-644-3790
89295-000 - Rio Negrinho – SC.

DALL'OGGLIO MADEIRAS LTDA.
Av. 24 de Outubro, 2337
Fone: 045-264-3035
85884-000 - Medianeira – PR.

DUART ARTEFATOS DE ESTRUTURAS METÁLICAS LTDA.
Rua Antonio Kaesemodel, 636
Fone: 047-633-3955
89290-000 - São Bento do Sul – SC.

ELITE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA.
Rua Jaraguá, 1415
Fone: 047-373-0661
89270-000 - Guaramirim - SC.

ESTOFADOS JARDIM LTDA.
Rua Floriano Stahelin, 225
Fone: 047-370-75992
89253-610 - Jaraguá do Sul - SC.

ESTOFADOS MANNES LTDA.
Rodovia BR-280 km 58 - s/nº
Fone: 047-373-0288
89270-000 - Guaramirim - SC

FEELING ESTOFADOS LTDA.
Rua Frida Piske Kruger, 601
Fone: 047-376-0495
89260-490 - Jaraguá do Sul - SC.

FRAME MADEIRAS ESPECIAIS LTDA.
Rua Luiz Caetano Francio, 475
Fone: 049-633-3022
89500-000 - Caçador-SC

HABITASUL FLORESTAL S/A.
Rodovia BR-280 nº 2866 - km 123
Fone: 047-644-2111
89295-000 - Rio Negrinho - SC

INDÚSTRIA DE MÓVEIS E ESQUADRIAS BELA ALIANÇA LTDA.
Rodovia SC 301 - Km 50
Fone: 047-632-2152
89294-000 - Campo Alegre - SC.

INDÚSTRIA DE MÓVEIS SAFARI LTDA.
Estrada Principal s/nº
Fone: 047-644-3633
89295-000 - Rio Negrinho - SC.

INDÚSTRIAS ZIPPERER S/A.
Rua Jorge Zipperer, 101
Fone: 047-634-1220
89290-000 - São Bento do Sul - SC.

MAPINUS LTDA.
Rua Teodoro Kormann, 100
Fone: (047) 354-0137
88295-000 - Guabiruba - SC

MÓVEIS JAMES LTDA.
Rua Padre Henrique Muller, 534
Fone: 047-634-1300
89290-000 - São Bento do Sul - SC.

MÓVEIS RUDNICK S/A.
Rua Leopoldo Rudnick, 258
Fone: 047-631-1000
89290-000 - São Bento do Sul - SC.

MÓVEIS 3J LTDA.
Rua Principal, s/nº
Fone: 041-830-1124
83860-000 - Piên - PR.

TAPECARTES TAPETES E CARPETES LTDA.
Av. Haviador Harry Bollmann, 486
Fone: (047) 633-2252
89290-000 - São Bento do Sul - SC

ANEXO III

Lista da CDL

Lojas Colombo Campinas	Lojas Colombo S/A - Com.De Utilidades Domesticas
Moveis Irimar	Industria E Comercio Moveis Irimar Ltda
A Escritolandia	Escritolandia Equip.P/ Escritorio E Lanch. Ltda.
Free Amazon	K.Smart Importacao E Exportacao Ltda
Baby Room	Sdl Moveis E Decoracoes Ltda
Florense Moveis	Visione Prestadora De Servicos Ltda
Lucarto Moveis	Lucarto Moveis E Materias De Construcao Ltda
Toque De Classe - Moveis	Toque De Classe Comercio De Moveis Ltda
Koisas Usadas	Koisas Usadas Comercio Ltda
Kasenda Decoracoes	Kasenda Decoracoes Ltda
Cequipel Moveis Ltda	Cequipel Industria E Comercio De Moveis Ltda
Ponto Frio	Globex Utilidades Sa
Formaplas	Formaplas Cozinhas Ltda
Lojas Colombo Trajano	Lojas Colombo S.A. Comercio De Utilidades
Moveis O Expedicionário	Paulo Roberto Linhares - Me
Benatto	Benatto Moveis Especiais Ltda
Casa Santos	Horacy Santos E Cia Ltda
Casa Bahia	Casa Bahia Comercial Ltda
Lojas Salfer	Comercial Salfer Ltda
Lojas Colombo Al.Carvalho	Lojas Colombo S/A
Casas Santa Maria	Jose Lino Schappo
Linear Moveis	Linear Moveis Ltda
Gerber Moveis & Decorações	A. J. Gerber Industria & Comercio Ltda
Koerich	Eugenio Raulino Koerich Sa Com. E Industria
Moveis Moura	Moveis Moura Ltda
Arte Classe	Luciane Martins Quaresma Moura - Me
Felipetto Com. De Moveis e Pisos	Felipetto Comercio Moveis e Pisos Ltda
Planet House	Planet House Prod. P/Cozinha Ltda
Moveis Pedroso.	Comendador Representações Comerciais.
Moveis Silva	Moveis Silva Industria E Comercio
Casas Buri (Ponto Frio)	Globex Utilidades Sa
Arapua	Lojas Arapuã Sa
Durieux	Durieux Decorações Ltda
Kilar	Kilar Moveis E Decorações Ltda
Arapua 2	Arapua Importação E Comércio S/A
Frettalar	Frettalar Comercio De Decorações Limitada
Imcosul Sa.	Imcosul Sa.
Grazziotin	Grazziotin S/A
Ilha Moveis	Ilha Moveis Com. E Utilidades Domesticas Ltda.
Engenho Moveis	Madetubo - Comercio Moveis Decoracoes Ltda
Deame Ind. De Molduras	Pedro Teixeira
Central Presentes	Central Presentes (M M Senss - Me)

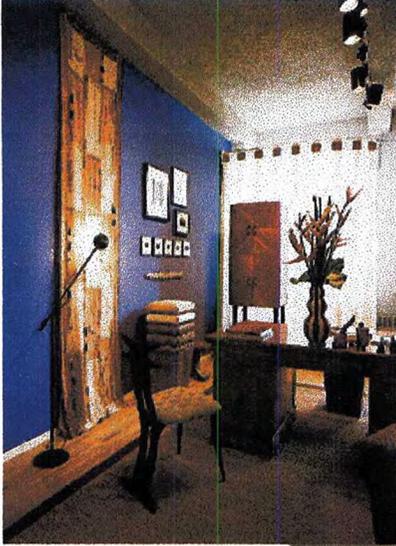
Paula Papeis E Tecidos	Pn Comercio E Servicos Ltda - Me
Vem Ka Kitem	Vem Ka Kitem
Disapel Ilha Conselheiro	Disapel Eletro Domestico Ltda
Lojas Zomer	Lojas Zomer De Moveis Ltda - Div. 57
Moveis Continente Ltda.	Moveis Continente Ltda.
Bel Lar Moveis	Bel Lar Moveis Ltda
Cobel Ltda	Cobel-Comercio Bras.Especializado Em Eletrod.Ltda
Seminovos Amorim	Seminovos Amorim Comercio De Moveis Ltda - Me
Novo Rumo	Rosemary Pereira Pasqualotto - Me
Casa Mov. Novos E Usados	Bruno Marcelino & Marcos L. Marcelino Ltda - Me
Sleep Shop	Clovis Renato Marcilio Me
A Nossa Casa	A Nossa Casa Utilidades Ltda - Me

Observou-se que apesar de não constarem na lista da CDL existem ainda outras lojas do ramo na região da Grande Florianópolis, que são as seguintes:

- Bomtempo
- Spazio D'Art
- Müeller
- Feind
- Masotti
- Leister
- Refazenda
- Milênio
- Hommer
- Tainô
- Prático
- Madecol
- Saccaro

ANEXO IV

Exemplos de Estilos



Étnico

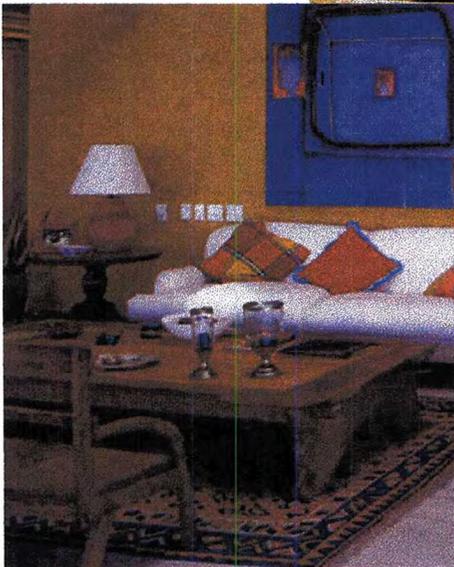


Biedermeier mesclado com peças francesas



Rústico mesclado
com moderno

Clean



Contemporâneo



Exemplos de Estilos

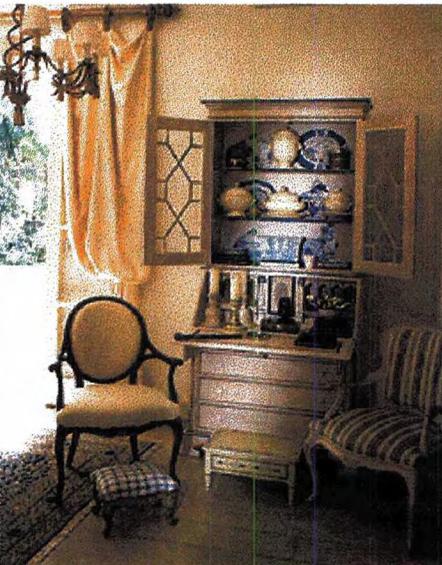
Oriental



Clean



Gustaviano



Country



Provençal



Biedermeier



ANEXO V

Aspectos observados no mercado concorrente

- Nome da loja
- Tempo de atuação no mercado

Em relação aos produtos

- Estilo/Linha/*Design* de produtos
- Tipo de produtos que oferece (diversidade)
- Qualidade/Durabilidade dos produtos

Em relação as características da loja

- Atendimento
- Preços
- Condições/Facilidade de pagamento
- Prazo de entrega
- Estacionamento
- Horário de funcionamento
- Localização/Facilidade de acesso

Em relação a outros diferenciais oferecidos aos clientes

- Oferece ao cliente serviço de análise desenho (planta)
- Oferece ao cliente serviço de visitas em casa
- Oferece ao cliente empréstimo de peças
- Vende móveis sob medida
- Vende móveis modulares

Outras características

- Layout* / Forma de distribuição dos produtos na loja
- Imagem da loja
- Fachada da loja
- Iluminação da loja
- Tipo de propaganda utilizada (folhetos, jornal, rádio, televisão, revistas, feiras, internet)
- Formas de comercialização (loja, catálogo, internet, etc.)