

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**LANÇAMENTO DE PRODUTO NA INDÚSTRIA DE
MÓVEIS PARA ESCRITÓRIOS DE PEQUENO PORTE
“UM ESTUDO DE CASO”**

MARIA JOSÉ LAZINSKI SILVA

Curitiba

2003

MARIA JOSÉ LAZINSKI SILVA

**LANÇAMENTO DE PRODUTO NA INDÚSTRIA DE
MÓVEIS PARA ESCRITÓRIOS DE PEQUENO PORTE
“UM ESTUDO DE CASO”**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Administração em Marketing dos Cursos de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, sob a orientação do Prof. Freddy Kessel.

Curitiba

2003

SUMÁRIO

1. Introdução
 - 1.1. Problema
 - 1.2. Justificativa
 - 1.3. Objetivos
 - 1.3.1. Gerais
 - 1.3.2. Específicos
2. Formação da cultura industrial moveleira
 - 2.1. Características gerais dos pólos moveleiros
 - 2.2. Diversificação da produção
 - 2.3. Características do mercado de Home Office
 - 2.4. Estrutura dos pólos e estratégia das empresas
 - 2.5. A visão da indústria moveleira sobre o marketing
3. Algumas considerações sobre a Indústria de Móveis em estudo
4. Algumas considerações sobre o escritório de design
5. Decisão para o lançamento do produto
6. O projeto do produto
 - 6.1. Objetivos do Projeto
 - 6.2. Etapas de desenvolvimento
 - 6.2.1. Informação
 - 6.2.1.1. Briefing do projeto
 - 6.2.2. Análise mercadológica
 - 6.2.2.1. Análise dos produtos da concorrência
 - 6.2.2.2. Aspectos residenciais atuais
 - 6.2.2.3. Análise do consumidor e usuário
 - 6.2.2.4. Os canais de distribuição
 - 6.2.2.5. Pesquisa de tendências
 - 6.2.2.6. Observação no ponto de venda
7. Criação do produto
 - 7.1. Descritivo dos itens que compõem a linha
 - 7.2. Detalhamento e acompanhamento de protótipo

8. Teste do novo produto
9. A marca
10. Teste de marketing
11. Comercialização
 - 11.1. A seleção dos pontos de venda
 - 11.2. Os canais de comercialização
 - 11.3. Como lançar o novo produto
12. Conclusão
13. Referências Bibliográficas
14. Anexos
 1. Questionário / Roteiro de Entrevista
 2. Check List / Design de Produto
 3. Dossiê Indústria Moveleira

1. INTRODUÇÃO

A não importância historicamente atribuída ao papel do *marketing* dificultou sobremaneira um “diálogo” mais realista entre cliente e fabricante por meio do qual este último consiga compreender preferências, objetivos e fatores motivadores das decisões de compra por parte dos consumidores, permitindo reduzir a incerteza quanto à aceitabilidade e adequabilidade de novos produtos.

Não é gratuito o fato de que recentemente algumas empresas já passaram a orientar melhor os seus vendedores, agentes de distribuição e balconistas, algumas delas mantendo inclusive redes próprias de distribuição, na expectativa de uma melhor avaliação do grau de satisfação e das preferências do usuário de seus produtos.

Este trabalho visa analisar a utilização do marketing por empresas de móveis, a partir do estudo de um caso específico de criação de produto para a Indústria de Móveis para Escritórios Tecnoflex.

Para dar subsídios no lançamento de um produto em um mercado considerado desconhecido para a empresa em estudo, serão apontadas as contribuições que o marketing aliado ao design podem oferecer no lançamento do produto na indústria moveleira de pequeno porte, desde a concepção do produto até a fase de prototipagem e posteriormente traçando um breve perfil para o lançamento do produto no mercado.

1.1. PROBLEMA

A decisão para o lançamento de um produto que venha agregar valor a empresa, contribuindo na diferenciação estética e funcional, bem como abrindo novos mercados, causa insegurança para o empresário.

Para que esta decisão seja tomada com segurança é necessário que se conheça o mercado em que irá atuar e desenvolva um produto que se adeque ao mesmo. Para solucionar este problema existem subsídios que podem auxiliar nas tomadas de decisão.

Desenvolver uma metodologia que tenha por objetivo diminuir o risco e a subjetividade presentes no lançamento de novos produtos na indústria moveleira, avaliando como as ferramentas de marketing e o design poderão contribuir para agregar valor ao produto e subsidiar a tomada de decisões são pontos primordiais neste trabalho.

1.2. JUSTIFICATIVA

O texto abaixo, extraído do projeto “*Design* como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira” descreve com clareza a visão do mercado moveleiro no tocante ao marketing e design.

“... são raras as empresas que atuam com embasamento em design e marketing. De modo geral, as empresas (sejam as maiores ou as menores) consideram a opinião do vendedor, varejista ou representante comercial como elemento suficiente para a tomada de decisões de mudança formal em suas linhas de produtos. Não há, por isso, um conhecimento mais profundo e estruturado a respeito das razões que explicam o sucesso (ou o insucesso) dos produtos, nem se conhece de forma nítida o perfil dos consumidores e os fatores que influem nas respectivas decisões de compra”.

Para dar sustentação ao lançamento do produto e indicar as contribuições que o marketing aliado ao design podem oferecer, será descrito um estudo de caso, desde a concepção do produto até a fase de prototipagem e posteriormente será traçado um breve perfil para o lançamento do produto no mercado.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GERAIS

Este trabalho tem como objetivos gerais:

- Analisar a utilização do marketing por empresas de móveis, a partir do estudo de um caso específico de criação de produto para a Indústria de Móveis para Escritórios Tecnoflex.
- Apontar as contribuições que o marketing aliado ao design podem oferecer no lançamento do produto na Indústria moveleira de pequeno porte;
- Obter informações que darão subsídios para o lançamento do produto em um mercado considerado desconhecido pela indústria em estudo.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Definir o marketing, numa tentativa de desvinculá-lo de propaganda e das técnicas de vendas, e de entendê-lo como um processo no qual a criação do produto é apenas o começo;
- Identificar as estratégias para o lançamento do produto em estudo;
- Identificar os critérios para o lançamento deste produto;
- Identificar os canais de distribuição para o produto.

2. FORMAÇÃO DA CULTURA INDUSTRIAL MOVELEIRA

Para se compreender melhor a realidade da indústria moveleira necessita-se conhecer este segmento de mercado. Para tanto serão utilizadas algumas informações contidas no projeto “Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira”, desenvolvido sob a coordenação do Prof. Dr. Luciano Coutinho, do Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia - NEIT, do Instituto de Economia da UNICAMP, com apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (Convênio de Cooperação Técnica e Financeira nº 22/97), da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP (Convênio FNDCT nº 77970211-00) e da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – ABIMÓVEL, destacando os traços gerais da constituição desta indústria no país.

No começo desse século, a cidade de São Paulo e seus municípios limítrofes - Santo André, São Caetano e São Bernardo - assistiram ao surgimento de pequenas marcenarias de artesãos italianos, gerado pelo grande aumento do fluxo imigratório. A indústria moveleira surgia, então, agregada ao primeiro estágio de desenvolvimento da indústria em São Paulo, com a maior parte da sua produção voltada para o mercado popular em formação.

Os pólos localizados nos estados de Rio Grande do Sul e Santa Catarina podem ser igualmente caracterizados como pólos pioneiros, de modo que, também nesses Estados, a atividade moveleira foi contemporânea de um contexto industrial embrionário de formação do mercado interno baseado no trabalho assalariado e do incremento do movimento imigratório que se delineava.

Os outros pólos moveleiros - Mirassol, Votuporanga, Ubá e Arapongas - foram implantados mais recentemente, no ciclo de substituição de importações do pós-guerra, a partir de iniciativas empresariais, conjugadas com estímulos e linhas de financiamento governamentais, sobretudo aquelas datadas do fim da década de 60 até o início da de 80.

Brasil - Pólos Moveleiros - Características da Formação Industrial

PÓLOS	ORIGEM	CONSOLIDAÇÃO
Grande São Paulo (SP)	Marcenarias familiares (imigração italiana)	Década de 50
Noroeste Paulista (SP) (Votuporanga e Mirassol)	Iniciativa dos empresários locais	Década de 80
Ubá (MG)	Empresas atraídas pela instalação da indústria de móveis Itatiaia na década de 60	Década de 80
Arapongas (PR)	Iniciativa de empresários locais, com apoio governamental (em particular do município)	Década de 80
São Bento do Sul (SC)	Instalação nos anos 60/início dos 70, com apoio governamental	Década de 70
Bento Gonçalves (RS)	Manufaturas de móveis de madeira e metal originados da fabricação de instrumentos musicais e telas metálicas	Década de 60

Fonte: Elaboração própria, com base no Banco de Dados do NEIT/IE/UNICAMP.

Em resumo, a formação desigual da cultura industrial do setor moveleiro deve ser considerada na elaboração das estratégias de mercado, de modo a possibilitar uma complementaridade interpólos. Não se trata, portanto, de uma característica inconveniente para o desenvolvimento do setor, pois a experiência dos pólos mais avançados pode se articular ao dinamismo verificado nos pólos em desenvolvimento. Conforme destacado pelo diretor de uma empresa do pólo de Bento Gonçalves (RS): *“a concorrência do nosso setor moveleiro atual é com o móvel estrangeiro, não mais entre empresários nacionais”*.

2.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS PÓLOS MOVELEIROS

Embora espalhados por todo território nacional, os fabricantes de móveis localizam-se principalmente na região centro-sul do país, mais precisamente em torno de sete pólos regionais: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Ubá (MG), Mirassol (SP), Votuporanga (SP) e Grande São Paulo (SP), com estruturas produtivas e de linhas de produto bastante diferenciadas.

No estado do Rio Grande do Sul, encontra-se o pólo moveleiro de Bento Gonçalves, um dos mais importantes do país. Este pólo localiza-se na região serrana do estado, incluindo outros municípios como Flores da Cunha e Antônio Prado. Esta indústria é constituída por cerca de 160 empresas, empregando mais de 6 mil funcionários e faturando acima de R\$ 1 bilhão, o que representa

aproximadamente 50% das atividades econômicas destes municípios. Além da região serrana, o município de Lagoa Vermelha apresenta-se como um pólo moveleiro secundário do estado.

O pólo moveleiro de Bento Gonçalves teve sua origem no final do século passado, quando os primeiros marceneiros, em geral imigrantes italianos, começaram a produzir móveis. A produção de móveis em série iniciou-se na década de 50 e, desde então, tem apresentado elevadas taxas de crescimento. Atualmente, as empresas concentram-se na produção de móveis retilíneos de madeira, seguidos dos móveis de pinus e dos móveis metálicos (tubulares).

As empresas deste pólo moveleiro estão entre as maiores e mais modernas do país, em particular as produtoras de móveis retilíneos seriados, com destaque para Todeschini, Carraro e Florense, fundadas respectivamente em 1968, 1961 e 1953. Além destas, destacam-se também Delano, SCA, Pozza, Madem, Madesa, Marelli, Bertolini e Telasul, esta última, produzindo móveis tubulares para dormitórios, pertence ao Grupo Grendene. Apesar de a produção estar voltada para o mercado interno, o pólo moveleiro de Bento Gonçalves responde por aproximadamente 1/4 das exportações brasileiras de móveis, sendo o segundo maior pólo exportador do país.

A indústria moveleira de Santa Catarina está concentrada no Vale do Rio Negro, mais especificamente nos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre. Este pólo moveleiro surgiu nos anos 50, da atividade dos imigrantes alemães, estando voltado inicialmente para produção de móveis coloniais de alto padrão. Nos anos 70, destacou-se na produção de móveis escolares e cadeiras de cinema. Atualmente, São Bento do Sul é o principal pólo exportador do país, respondendo por metade das vendas de móveis brasileiros no exterior.

O pólo moveleiro de São Bento do Sul possui aproximadamente 170 empresas, com elevada participação de médias e grandes empresas. Estas empresas destinam cerca de 80% da produção para o mercado externo, composta quase exclusivamente por móveis residenciais de madeira pinus. Entre as principais empresas da região, destacam-se Rudnick, Artefama, Neumann, Leopoldo, Zipperer, Weiherman, Serraltense e Quater.

O pólo moveleiro de Arapongas surgiu nos anos 60 e, atualmente, é o principal pólo moveleiro do estado do Paraná, contando com cerca de 140 empresas e 5 mil trabalhadores, além de gerar mais de 60% das receitas do município. Este pólo está voltado para produção de móveis populares, destacando-se o segmento de estofados, que conta com mais de 40 empresas, entre elas a Simbal, a maior produtora de estofados do país, fundada em 1962.

A indústria moveleira de Arapongas concentra-se na produção de móveis residenciais populares destinados ao mercado interno. Entretanto, possui também algumas médias e grandes empresas de alta tecnologia que exportam parte da sua produção, sendo responsáveis por aproximadamente 7% das vendas externas de móveis do país. Cabe ainda destacar a existência de um certo grau de associativismo entre as empresas da região, o que permitiu a construção, em 1997, de um grande centro de eventos, com mais de 20 mil metros quadrados, onde se realizou a primeira Movelpar - Feira de Móveis do Paraná.

O pólo moveleiro de Ubá localiza-se no estado de Minas Gerais, na “zona da mata mineira”, a cerca de 300 km de Belo Horizonte. As primeiras empresas surgiram nos anos 50, e hoje este pólo moveleiro se destaca por possuir a maior fábrica de móveis do país, a Itatiaia, criada em 1964, e que atualmente se concentra na produção de armários de aço para cozinha. O pólo reúne, ainda, um conjunto de aproximadamente 300 empresas, na sua maioria de pequeno e médio portes, voltadas quase exclusivamente para a produção de móveis residenciais de madeira, destinados na sua totalidade ao mercado interno.

No estado de São Paulo, a indústria de móveis apresenta produção geograficamente dispersa, espalhando-se pela capital e pelo interior do estado, mas é possível identificar a existência de duas aglomerações regionais bem definidas: a da Grande São Paulo e a do Noroeste Paulista. Deve-se ressaltar que Itatiba se apresenta como um pólo moveleiro secundário e, no interior do Estado, os municípios de Araçatuba, Fernandópolis, Osvaldo Cruz, Piracicaba e Porto Ferreira possuem grandes e médias empresas produtoras de móveis, sem entretanto se constituírem em pólos moveleiros.

A indústria de móveis do Noroeste do estado de São Paulo pode ser subdividida, por sua vez, em dois centros regionais, representados pelas cidades de

Votuporanga e Mirassol. Apesar da proximidade geográfica e de alguns projetos realizados em conjunto, é importante salientar que estes pólos apresentam estruturas diferenciadas.

A indústria moveleira de Mirassol congrega cerca de 80 empresas, responde por cerca de três mil empregos diretos e por mais de 50% das atividades industriais do município, sendo responsável por aproximadamente 1/3 da arrecadação municipal.

O pólo de Mirassol, com origem nos anos 40, apresenta estrutura de mercado heterogênea, no que se refere ao porte e à origem das empresas. O pólo é marcado pela atuação de três empresas líderes, Fafá, 3D e Casa Verde. Fundadas em meados dos anos 70, estas empresas são as maiores e tecnologicamente mais avançadas de todo noroeste paulista. Ao lado destes grandes produtores, coexiste um conjunto de pequenas e médias empresas, que na maior parte dos casos foram criadas por ex-empregados das três empresas pioneiras. São cerca de 10 empresas de médio porte e mais de 60 de pequeno porte. Destas, mais de 1/3 são pequenas marcenarias produtoras de móveis sob encomenda.

As empresas deste pólo estão concentradas na produção de móveis residenciais de madeira. As grandes e médias empresas atuam no segmento de móveis retilíneos seriados, enquanto as pequenas empresas atuam quase exclusivamente na produção de móveis torneados de madeira maciça.

A região de Votuporanga abriga aproximadamente 350 empresas moveleiras, das quais 170 apenas no município de Votuporanga. Criada recentemente, esta indústria já tem peso significativo na região, empregando mais de 6 mil pessoas e representando cerca de 50% das atividades econômicas dos municípios. A empresa mais antiga tem apenas 35 anos de existência e a média de idade do conjunto das empresas é inferior a dez anos.

A maioria das empresas do pólo de Votuporanga está voltada para a produção de móveis residenciais de madeira. Neste segmento, atuam dois grupos de empresas: duas grandes/médias empresas (com destaque para a Davanço), que produzem móveis retilíneos com painéis de madeira, e um grupo expressivo de pequenas e médias empresas, que produzem móveis torneados a partir de madeira maciça. Verifica-se também a importante participação das empresas produtoras de móveis estofados. Além destas, nos últimos anos observa-se uma crescente participação dos fabricantes de móveis metálicos (tubulares).

A indústria moveleira da Grande São Paulo, o maior e mais diversificado “pólo” do país, depois de sofrer significativa retração nas últimas décadas, reúne aproximadamente 3,8 mil empresas e emprega 5,8 mil trabalhadores. Esta indústria apresenta características bastante particulares, ao se comparar com os demais pólos moveleiros do país. De certa forma, é errôneo referir-se à indústria moveleira da Grande São Paulo como um pólo homogêneo produtor de móveis, devido à sua elevada heterogeneidade. Apesar da heterogeneidade, pode-se dividi-la em dois grandes segmentos, para sua melhor caracterização: o de móveis residenciais e o de móveis para escritório.

A quase totalidade do segmento de móveis residenciais é composto de pequenas e médias empresas, que fabricam móveis de madeira maciça sob encomenda. Por sua vez, as grandes empresas, como a Bérghamo e a Pastore, produzem móveis retilíneos seriados com painéis de madeira, em geral para as classes populares. Entretanto, é no segmento de móveis para escritórios que a indústria moveleira da Grande São Paulo se destaca. De fato, suas empresas são as líderes nacionais, atendendo a aproximadamente 80% deste mercado. Dentre estas empresas, destacam-se Giroflex, Fiel, Escriba, Securit, Italma, L’Atelier e Teperman.

2.2. DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO

O gráfico abaixo demonstra que o país tem grande atuação na produção de móveis residenciais. Já a indústria de móveis para escritórios está concentrada em poucos fabricantes de grande porte localizados em São Paulo e o restante segmentado nas demais regiões.

A empresa em estudo atua no mercado de móveis para escritório há 15 anos , buscando no mercado de móveis residenciais um novo segmento para sua produção. A empresa considera um passo muito importante a escolha deste novo segmento com perspectivas de ampliar o leque de produtos que poderá oferecer ao consumidor.

Brasil – Pólos Moveleiros
1997 – 1998

Classe do Móvel	Pólos						
	Marissol	Votuporanga	São Paulo	Ubá	Arapongas	São Bento do Sul	Bento Gonçalves
Residencial	88 %	94 %	61 %	100 %	86 %	96 %	94 %
Escritório	6 %	3 %	31 %	0 %	9 %	4 %	5 %

Fonte: Elaboração própria com base de dados do NEIT/IE/UNICAMP

No segmento de móveis residenciais, em geral as grandes empresas atuam com móveis retilíneos seriados, utilizando predominantemente painéis de madeira. A exceção fica por conta dos grandes fabricantes de São Bento do Sul, que se concentram na produção dos móveis de pinus e eucalipto para exportação. As pequenas e médias empresas (PMEs), por sua vez, atuam geralmente na produção de móveis torneados de madeira maciça.

A produção de estofados e móveis metálicos apresenta uma pequena participação na indústria moveleira nacional. Entretanto, esta participação tem se mostrado crescente nos últimos anos.

O segmento de móveis para escritórios tem sua produção concentrada na Grande São Paulo, que atende a aproximadamente 80% desse mercado. Neste pólo, encontram-se sete dos dez maiores produtores nacionais de móveis para escritório. Devido à maior complexidade produtiva, este segmento é caracterizado por grandes empresas, apresentando assim uma estrutura mais concentrada, a mais marcante da indústria moveleira no Brasil. Além disso, a quase totalidade dos grandes fabricantes de móveis de escritório está vinculada, de alguma forma, aos líderes mundiais deste segmento.

2.3. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE HOME OFFICE

Fenômeno que iniciou recentemente no Brasil, mas que cresce significativamente, o trabalho em casa é considerado como uma forma de ganhar tempo, reduzir custos e aumentar a qualidade de vida dos funcionários. Um número crescente de pessoas estimuladas pela proliferação de computadores de alta

potência – cada vez mais baratos -, e pelos avanços da internet, busca este padrão de diversificação de atividades.

Em recente estudo sobre tendências na gestão de pessoal, feito pela Pricewaterhouse Coopers em 173 empresas na América Latina e 78 no Brasil, o home Office foi considerado uma das cinco modalidades de trabalho em crescimento nas organizações – as outras quatro tendências foram o sistema de horário flexível, parcerias diversas, trabalho remoto e jornada parcial.

Consultores e diretores de recursos humanos também apontam o trabalho em casa como algo inevitável. Em algumas empresas, e dependendo das características da atividade, pode vir a ser um sistema misto, no qual o funcionário trabalha parte do tempo na empresa, parte em casa. “Num sistema misto, o profissional consegue preservar a identidade corporativa e unir as vantagens do home Office, como custo e eficiência, com as do trabalho dentro das empresas, como compromisso, fidelidade e relacionamento interpessoal”, afirma Olga Colpo, sócia-diretora da Pricewaterhouse Coopers em entrevista para a Revista Caminhos do Terceiro Milênio¹.

O conceito básico para utilização de home office é que o ambiente fique confortável e ergonomicamente correto, e que os móveis de home office estejam integrados ao restante da decoração da casa. Os móveis devem prever essa falta de espaço, sendo compactos e extremamente funcionais, prevendo a instalação de equipamentos básicos como computador, fax, telefone, aparelho para videoconferência e arquivos.

Em um ambiente destinado a home office, é necessário observar hábitos e comportamentos dos usuários. Este tipo de ambiente, não pode ter uma visão apenas focada nos acessórios eletrônicos que irá receber (computadores, palm top, impressora, papéis) mas sim como estes equipamentos interagem com o usuário.

O mobiliário deve ter como enfoque principal o conforto, a praticidade e a qualidade, aliados a fatores estéticos; pois as tradicionais atividades executadas neste espaço, dão vez a atividades também de lazer, como por exemplo navegar na internet ou fazer amigos virtuais.

Outro aspecto importante é da segurança, onde cabos de fibra ótica, energia elétrica e telefones, não somente devem ser “escondidos” como preservar a segurança dos usuários.

¹ Revista Caminhos do III Milênio – edição nº 1, março 2000

2.4. ESTRUTURA DOS PÓLOS E ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS

As informações que seguem abaixo foram extraídas do Projeto “Design na Indústria Brasileira de Móveis” desenvolvido pelo Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia - NEIT, do Instituto de Economia da UNICAMP, com apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – ABIMÓVEL.

“Em geral, as grandes empresas ressaltaram a marca de seus produtos, enquanto as pequenas e micro empresas destacaram o preço, como fator competitivo mais importante. No caso da Grande São Paulo, é notável a predominância do fator *marca*, indicando a existência de um setor mais avançado do ponto de vista mercadológico. Outro fator de competitividade destacado em todos os pólos moveleiros é o estilo (apelo visual) dos produtos, representando em média 20% das indicações feita pelos empresários. Por fim, destaca-se a pouca importância dada pelas empresas dos diversos pólos moveleiros à propaganda e publicidade como estratégia de comercialização”.

Ressalte-se, outra vez, que o pólo da Grande São Paulo foi o único a destacar a *marca* como sendo o principal elemento de competitividade. Isto se explica, primeiramente, pelo fato de o padrão de concorrência do segmento de móveis de escritório se apoiar fortemente em fatores de diferenciação do produto, e menos na concorrência via preço. Em segundo lugar, a tradição da empresa, no sentido da credibilidade empresarial, é um aspecto importante para os fabricantes de móveis sob encomenda, em geral pequenas e micro empresas. Os prazos (e a confiabilidade a eles associada) também é outro fator ressaltado por estas empresas, o que faz com que este elemento apareça em destaque neste pólo moveleiro.

Entre os fatores que explicam o sucesso na comercialização dos produtos, a assistência ao consumidor aparece com mais ênfase relativa no pólo de Bento Gonçalves. Isto se deve ao fato de que a produção de móveis residenciais desta região está voltada para as classes de maior renda, o que faz com que a assistência, em particular a assistência pós-venda, seja uma forma relevante de diferenciação do produto.

Brasil – Pólos Moveleiros
Fatores de Sucesso na Comercialização do Produto
1997 - 1998

Fatores	PÓLOS (1)						
	Mirassol	Votuporanga	São Paulo	Ubatuba	Arapongas	São Bento do Sul	Bento Gonçalves
Preço do produto	27%	31%	20%	27%	29%	30%	22%
Marca / Tradição	27%	20%	30%	27%	17%	29%	20%
Assistência ao consumidor	14%	14%	14%	8%	14%	5%	20%
Propaganda / Publicidade	2%	7%	2%	2%	5%	3%	6%
Prazo	10%	9%	17%	13%	13%	7%	13%
Estilo / Desenho	20%	19%	17%	23%	22%	26%	19%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(1) Cada uma das empresas selecionadas destacou três fatores.

Fonte: Elaboração própria, com base no Banco de Dados do NEIT/IE/UNICAMP.

2.5. A VISÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA SOBRE O MARKETING

O Projeto “Design na Indústria Brasileira de Móveis”, nos dá subsídios para uma visão da realidade na Indústria Moveleira no que diz respeito ao marketing, a qual é descrita abaixo:

“... são raras as empresas que atuam com departamentos profissionalizados de *marketing*. De modo geral, as empresas (sejam as maiores ou as menores) consideram a opinião do vendedor, varejista ou representante comercial como elemento suficiente para tomada de decisões de mudança formal em suas linhas de produtos. Não há, por isso, um conhecimento mais profundo e estruturado a respeito das razões que explicam o sucesso (ou o insucesso) dos produtos, nem se conhece de forma nítida o perfil dos consumidores e os fatores que influem nas respectivas decisões de compra.”

Estas informações foram extraídas do questionário / roteiro de pesquisa aplicado a empresas dos sete pólos selecionados, abrangendo uma cobertura significativa, em cada um dos pólos, junto a empresas selecionadas².

² Anexo 1

A tabela a seguir apresenta o tamanho da amostra de empresas que responderam ao questionário.

Brasil – Pólos Moveleiros
Número de Empresas selecionadas para a amostra
1997 - 1998

	Mirassol	Votuporanga	São Paulo	Ubatuba	Arapongas	São Bento do Sul	Bento Gonçalves	Total
Total de empresas	19	21	20	11	37	14	33	155

Fonte: Elaboração própria, com base no Banco de dados do NEIT/IE/UNICAMP

É evidente o efeito conservador deste procedimento, uma vez que os modelos de sucesso tendem a se perpetuar nos catálogos e a influenciar a criação de outros modelos similares. Os modelos de sucesso comercial passam a se constituir, assim, em referências para novos lançamentos. Em um contexto em que predominam as cópias, bem se pode avaliar o empuxo “conservador” não só entre modelos de uma mesma empresa como também entre os lançamentos das várias empresas do setor.

Ademais, a maioria das grandes empresas apenas recentemente passou a trabalhar a sua imagem, estimulando um bom atendimento pós-venda. O descuido anterior pode ser creditado, em boa medida, à generalizada dissociação entre produtores, distribuidores e vendedores, com diferentes estruturas operacionais.

Em geral, as empresas moveleiras líderes de mercado lançam seus novos produtos cumprindo as seguintes etapas:

- fazem o “*briefing*” (perfil) do novo produto, depois de viajar para pontos de vendas e avaliar as tendências de gosto de seus consumidores;
- estudam e selecionam alternativas de mudanças (lembrando que tais mudanças, na maioria dos casos, se resume à troca de detalhes de acabamento e revestimento), quase sempre “inspiradas” em modelos de sucesso já lançados, evitando soluções anteriormente rejeitadas pelos consumidores;

- encaminham os modelos a serem lançados para o setor de protótipo, que deflagra análise pormenorizada da sua adequação ao processo de produção da fábrica em questão;
- lançam os novos modelos nas feiras nacionais de móveis, procurando detectar nesses eventos o seu grau de aceitação e potencialidade de sucesso nas vendas. Se aceito, o modelo lançado passa a integrar o catálogo de produtos da empresa;
- a comercialização dos produtos é feita através da distribuição dos produtos com o auxílio de representantes. Com base na observação do mercado moveleiro, este processo tende a desaparecer, pois enfraquece o poder de venda do produto.

A não importância historicamente atribuída ao papel do *marketing* dificultou sobremaneira um “diálogo” mais realista entre cliente e fabricante por meio do qual este último consiga compreender preferências, objetivos e fatores motivadores das decisões de compra por parte dos consumidores, permitindo reduzir a incerteza quanto à aceitabilidade e adequabilidade de novos produtos.

Não é gratuito o fato de que recentemente algumas empresas já passaram a orientar melhor os seus vendedores, agentes de distribuição e balconistas, algumas delas mantendo inclusive redes próprias de distribuição, na expectativa de uma melhor avaliação do grau de satisfação e das preferências do usuário de seus produtos.

3. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A INDÚSTRIA DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIOS EM ESTUDO

A empresa foi fundada em junho de 1987 com a denominação social de *Lobby – Comercial de Informática Ltda*, localizada no bairro Boa Vista em Curitiba, originalmente como Comércio e Representações de Suprimentos para Informática e Escritório, dentre outros produtos, a comercialização de móveis para informática.

Após estudos, em novembro de 1989, a empresa decide fabricar móveis - mesas para computador e impressora, gaveteiros e abafadores de ruído, os quais tiveram rápida aceitação no mercado, fazendo com que em pouco tempo a empresa passasse a se dedicar exclusivamente à produção e comercialização dos mesmos. Com o sucesso nas vendas, foi criado um show room nas mesmas dependências da fábrica, onde já iniciava a produção de modelos simples de móveis para escritório.

A Empresa muda sua sede para Quatro Barras em 1992, onde atua até fevereiro de 1994 com o nome “Lobby”. Optando por um nome mais ligado a área de móveis para escritórios, a empresa passa a chamar-se *TECNOFLEX*.

A Empresa se manteve neste mercado até meados de 1995, porém os produtos fabricados tinham pouco valor agregado e poucas barreiras para a entrada de novos concorrentes. A decisão foi redirecionar seu mercado para uma faixa de móveis com padrão mais elevado, onde foram necessárias várias ações, que foram definidas através da experiência e *feeling* da diretoria da empresa e da observação da postura da concorrência.

- Contratação de uma empresa de “design” para a criação de novas linhas de produtos;
- Aquisição de equipamentos modernos para melhoria da qualidade dos produtos;
- Montagem de metalúrgica própria para melhorar a qualidade, agilidade e custos;
- Criação de show room dos produtos Tecnoflex localizado no bairro Água Verde, que em 1998 é transferido para o bairro Prado Velho onde se localiza atualmente;
- Criação do departamento de projetos para criação de lay-outs de escritórios;
- Investimento em catálogos técnicos;
- Participação em feiras especializadas;
- Parceria com fornecedores e clientes;

- Parceria firmada com a Interstuhl em 1997, que permitiu a Tecnoflex oferecer a seus clientes poltronas e cadeiras com tecnologia alemã, estilo sofisticado, arrojado e qualidade indiscutível.

Os resultados destas ações foram bastante positivos, pois atualmente a *Tecnoflex* é reconhecida no mercado por ter excelentes soluções para ambientes de trabalho e qualidade em seus produtos.

A Tecnoflex possui atualmente no quadro de funcionários, 37 funcionários na produção e 13 funcionários na área administrativa, comercial e técnica para atender as solicitações dos clientes do mercado de móveis para escritório.

A força de vendas é composta por 15 representantes / revendas, distribuídos em 12 estados brasileiros.

Com a retração nas vendas de móveis para escritórios no início de 2002, a empresa precisou tomar algumas decisões, entre elas, a dissolução da parceira com a empresa alemã, pois ficou inviável a importação e os preços ficaram incompatíveis aos praticados para a venda, porém, apenas esta decisão não foi suficiente para estabilizar a indústria.

As vendas corporativas que são a principal fonte de renda da empresa atualmente, não dão a Tecnoflex a estabilidade esperada para atravessar os períodos em que o mercado está mais retraído, pois este mercado é muito instável.

Após visitar feiras internacionais e buscar informações junto a empresa que desenvolve alguns dos produtos fabricados e comercializados pela indústria, chegou-se a conclusão de que se poderia lançar um produto novo para um mercado também novo.

4. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESCRITÓRIO DE DESIGN

Situada em Curitiba, num dos maiores pontos de negócios do Mercosul, a Inove Design mantém-se como um dos maiores escritórios de design do país, atendendo clientes nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Espírito Santo.

Atuando desde 1986 com consultoria e projetos, a Inove procura oferecer soluções eficientes quando o assunto é design de produtos.

Analisando o mix de produtos e serviços dos clientes, a postura mercadológica, o sistema produtivo e o perfil da concorrência, é elaborado um diagnóstico voltado ao design, utilizado como ferramenta de competitividade para a criação de produtos.

Com a elaboração de um planejamento estratégico para o cliente, aponta para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, criação ou revisão de identidades corporativas e embalagens, até campanhas completas de comunicação para lançamento no mercado.

O design de produtos tem sido um grande diferencial para o desempenho mercadológico dos clientes, num mercado intensamente competitivo, onde a qualidade e o preço se equivalem. Com atuação em diversos segmentos da indústria, em especial nos setores de mobiliário, utensílios de higiene pessoal e doméstica, embalagens e metalurgia, destacam-se os principais clientes na indústria moveleira: SCA, Resevilla, Voler, Grobe, Ma Maison, Castello, Tecnoflex e Núcleo Tech.

O design de produtos engloba desde o planejamento e o conceito, passando pelas fases de criação, desenvolvimento e acompanhamento de protótipos até seu lançamento final no mercado. Renderings e maquetes eletrônicas, modelagem digital e o sistema de prototipagem rápida são alguns dos recursos utilizados para representar e viabilizar um produto concebido para produção em escala industrial.

5. DECISÃO PARA O LANÇAMENTO DO PRODUTO

A Inove Design foi contratada pela Indústria de Móveis para Escritório Tecnoflex situada na região metropolitana de Curitiba para desenvolvimento de novos produtos.

A indústria em questão produz atualmente móveis para escritório, oferecendo diversas linhas de produtos, que atendem desde a área operacional até a diretoria da empresa, buscando no design a diferenciação de seus produtos.

A intenção com este novo projeto é criar uma linha de Home Office, segmento de mercado que se apresenta em fase de crescimento em virtude dos novos fatores sociais que modificam o comportamento das pessoas, que por necessidades econômicas, buscam conforto e flexibilidade no trabalho, sendo o espaço residencial compartilhado com o ambiente de trabalho.

O mobiliário comercial de modo geral tem características e linguagem apropriadas ao espaço comercial, apenas apresentando algumas adaptações ao ambiente doméstico. O desenvolvimento deste projeto visa conceituar e apresentar nos produtos as reais necessidades e apelos estéticos desejados por este público. Móveis que atendam necessidades de praticidade, harmonia com o restante da casa, personalização, aproveitamento de espaço e custo acessível.

Além de aumentar sua gama de produtos, a Tecnoflex pretende criar um novo canal de venda, participando de feiras especializadas e utilizando-se dos meios de divulgação na área de decoração, para introduzir uma nova marca, buscando se diferenciar da atual, vinculada a móveis de escritório.

Os recursos tecnológicos na empresa são limitados e básicos. Envolvem uma marcenaria simples, para corte de chapas madeiradas e instalação de ferragens e o setor de metalurgia, composto por algumas dobradeiras de tubo e chapas, solda e pintura eletrostática.

A quantidade e tipos de produtos não foram definidos, ficando a critério da equipe de projeto a identificação e defesa das opções a serem apresentadas. O direcionamento inicial foi apenas o de se criar um móvel para computador e periféricos e um sistema de prateleiras, buscando diferenciar-se dos produtos existentes no mercado através da versatilidade no uso e buscando soluções para otimizar a produção.

A escolha do produto ideal para complementar a linha de produtos já fabricados pela indústria, foi feita após várias reuniões entre a Inove e a Tecnoflex, sempre buscando explorar ao máximo a capacidade produtiva da indústria e o conhecimento de mercado da empresa de Design.

Na busca pela estabilidade na produção e facilidade de distribuição dos produtos, chegou-se a conclusão de que o produto mais adequado as possibilidades fabris seria uma linha para Home Office. A empresa decidiu apostar no lançamento deste produto, porém algumas perguntas surgiram durante a decisão:

- Atualmente a empresa atua no mercado de mobiliário para escritórios com a comercialização feita através de representantes exclusivos e revendas. Para comercializar a nova Linha a empresa precisará de informações pertinentes a este novo mercado, como comercializar o produto e forma de distribuição?
- Como a principal forma de comercialização dos produtos Tecnoflex é através de vendas corporativas, como comercializar o novo produto focando um consumidor com outro perfil e qual a melhor maneira de pulverizar as vendas?

Os produtos lançados no mercado pelas pequenas empresas são exemplos da falta de conhecimento das estratégias para o lançamento de novos produtos. Alexandre Luzzi Las Casas no livro “Plano de marketing para micro e pequena empresa” descreve como as empresas estão fazendo planos.

“Pode-se dizer com convicção: as pequenas empresas não estão fazendo planos. Ao menos é o que o resultado das pesquisas indicam. É necessário, no entanto, que se faça uma observação: os planos a que me refiro são os planos formais, já citados ao contrário de uma decisão por intuição”.

O planejamento informal ocorre com freqüência, ao menos a curto prazo. O administrador de uma pequena empresa tem idéia do caminho a seguir e de até onde pretende chegar. Porém, nestes casos, não há formalidade no planejamento tampouco são escritos.

Em pesquisa realizada há alguns anos por professores da FGV, em São Paulo, 89 respondentes disseram não fazer planejamento, num total de 167

entrevistados³. Apenas 11 afirmaram ter planejamento com base na produção programada. Isso revela que, na época em que a pesquisa foi conduzida, a maioria dos pequenos administradores não planejava, e os que o faziam consideravam aspectos internos e não externos.

Estima-se, no entanto, que esse número melhorou, pois até uns anos atrás, a porcentagem de empresas que fechavam antes de completar um ano de existência era de 80%, sendo que esse índice foi reduzido para 60%. Essa mudança ocorreu devido a iniciativa do Sebrae (Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa), segundo a revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, que esforçou-se no período para que os candidatos a novos empresários avaliassem as chances de um negócio antes de aventurar-se em novos caminhos⁴.

Alexandre Luzzi, Las Casas, no livro “Plano de marketing para micro e pequena empresa” define: “O problema freqüentemente citado como causa dos resultados negativos é que muitos se aventuram em negócios sem avaliar a necessidade do mercado. Há casos de empresários que montam uma indústria porque dominam determinado ofício, porém, na hora de vender, encontram dificuldades de marketing. No entanto, aquelas que tem obtido maiores resultados estudam a demanda e os clientes, analisam a concorrência e os pontos fortes. Aplicam, portanto, os princípios do planejamento formal estratégico”.

A dificuldade maior que muitos empresários de médias e pequenas empresas encontram para o planejamento estratégico é no tocante à obtenção de informações para um planejamento adequado. Há também falta de conhecimento das técnicas específicas. Portanto, um dos primeiros passos para o planejamento é conhecer os principais itens de um plano de marketing.

Para que o produto a ser lançado pela empresa tenha um embasamento teórico no que diz respeito ao marketing será sugerida a estratégia para lançamento do mesmo. A seguir será relatado desde o processo de criação até a prototipagem, que é o estágio em que se encontra o projeto no momento, até as considerações para o lançamento do produto no mercado.

³ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

⁴ PLANEJAR para vencer. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Op. Cit. P. 31.

6. O PROJETO DO PRODUTO

Os lançamentos de produtos são acompanhados de precipitação, desatinos, modificações e incoerência na escolha dos produtos por parte das empresas, que muitas vezes tem “estalos” sobre os produtos ou acabam trabalhando baseando-se em produtos lançados pela concorrência, e não são raros os fracassos e desapontamentos no lançamento destes produtos.

O simples fato de haver uma orientação definida, por parte de profissionais especializadas no desenvolvimento de produtos e marketing, constitui-se em garantia da inserção do novo produto na atividade geral da empresa, com maior segurança e credibilidade.

O processo de definição do produto por parte da empresa contratada foi feito através de pesquisa de campo, bibliográfica, material pré-arquivado de feiras e eventos, revistas nacionais e internacionais e no know how dos profissionais envolvidos com todo o processo de criação. O produto foi pré-definido, imaginando-se as qualidades que poderiam ser somadas aos produtos pesquisados, já com um profundo conhecimento do mercado. Este processo é vantajoso, pois permite que se trabalhe em um campo conhecido. Chegando-se a seguinte diretriz para o produto:

Desenvolvimento de linha de mobiliário para home-office que atenda aos seguintes requisitos:

- Possuir características atuais de design e adoção de materiais inovadores em termos de modulados direcionados para o mercado nacional;
- Adequação ao consumidor das classes A e B;
- Adaptável a ambientes amplos ou restritos, através da possibilidade de composição e na variação de dimensões;
- Atender o mercado com custos competitivos aos da concorrência e com qualidade compatível com a empresa em estudo;
- Atender as características de funcionalidade, valor estético, usabilidade (ergonomia), segurança e custo.

Para se chegar a definição do produto “Home Office” verificou-se também se a Tecnoflex estava apta a produzir o produto. A escolha foi determinada a partir do

know how da indústria, experiências com produtos já fabricados e comercializados e em contra partida as necessidades do mercado referentes ao produto.

A diretoria da Tecnoflex teve boas razões para diversificar a produção, com esta atitude divide-se o risco entre os produtos estabilizando a empresa, deixando-a menos vulnerável, pois está atingindo mais de um mercado, se precavendo contra variações sazonais muito bruscas, que é uma realidade atual na empresa. Por outro lado, a diversificação favorece a utilização máxima da capacidade de produção e melhor exploração do mercado.

6.1. OBJETIVOS DO PROJETO

Criar uma linha de mobiliário para uso residencial atendendo ao público contemporâneo, traduzindo nas formas seu estilo de vida, necessidades e gostos. A nova linha intitulada de Home Office abrirá os canais de comercialização da indústria para novos nichos e reforçará nova marca da empresa associada a inovação e qualidade, tendo o design como linha de concepção e desenvolvimento.

6.2. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

Todo o desenvolvimento de um produto é feito seguindo um plano de execução, para que nenhuma etapa seja esquecida. Todos os itens abaixo são de vital importância para o desenvolvimento do produto.

Informação:

- Análise e formatação do briefing do projeto;
- Análise de produtos concorrentes;
- Análise de processos;
- Análise mercadológica;
- Observação no ponto de venda;
- Pesquisa em periódicos nacionais e internacionais referências de linguagem e tendência estética/formal;

- Pesquisa junto a profissionais liberais que já atuam de forma integrada no ambiente residencial e de trabalho;
- Análise junto com toda equipe de projeto das conclusões preliminares e definição alguns caminhos para a geração de alternativas;
- Elaboração de conceitos formais que agregem valor as características pesquisadas.

Concepção:

- Conceituação do produto com definição de requisitos;
- Estudo ergonômico;
- Estudo formal e funcional;
- Estudo de acessórios;
- Racionalização de componentes e ferragens;
- Geração de alternativas;
- Apresentação da proposta em forma de rendering;
- Apresentação de modelo em escala reduzida;

Detalhamento e Acompanhamento de Protótipo

- Estudo de aproveitamento do material;
- Análise da desmontabilidade do produto;
- Desenho técnico para protótipo;
- Especificação de ferragens e acessórios;
- Acompanhamento de protótipo;

Documentação:

- Confecção do esquema de montagem;
- Desenho técnico para produção peça por peça;
- Documentação do projeto.

Obs.: Trabalhos desenvolvidos via computação gráfica.

A seguir serão detalhados alguns tópicos do desenvolvimento do produto, considerados importantes para a compreensão do planejamento de lançamento proposto.

6.2.1. INFORMAÇÃO

Para o desenvolvimento do projeto do produto são levadas em consideração algumas informações que são coletadas através de reuniões com a indústria, pesquisas de campo e bibliográficas, dando as diretrizes básicas a serem seguidas.

6.2.1.1. BRIEFING DO PROJETO

Para a definição do briefing do projeto foi feita reunião com a Tecnoflex definindo-se quais os pontos mais relevantes para criação do produto, através da aplicação de um questionário⁵.

PRODUTO: Desenvolvimento de uma linha de Home Office, fabricados pela Tecnoflex para comercialização através de lojas especializadas em mobiliário para residências e também lojas de móveis para escritórios. Conjunto composto por mesa de trabalho, gaveteiros, balcões, armários, sistema de prateleiras e acessórios para mesa de trabalho.

Os designers envolvidos com o desenvolvimento do projeto tem sempre em mente que “Todo produto deve satisfazer, além da necessidade original para a qual foi concebido, necessidades psicológicas, emocionais, que são decisivas no processo de compra “.

6.2.2. ANÁLISE MERCADOLÓGICA

A análise do mercado tem como objetivo conhecer todos os componentes das necessidades do consumidor, oferecendo maior consistência ao futuro perfil do produto. Fornecer indicações exatas e mais detalhadas sobre os traços realmente essenciais do mercado. Oferecendo uma visão mais nítida do risco que vai ser corrido e, conseqüentemente, os seus limites, já que se terá reunido muitos elementos que permitam adaptar o produto às necessidades qualitativas e quantitativas do público-alvo.

Análise mercadológica envolve os seguintes itens:

- Análise dos produtos da concorrência;
- Aspectos residenciais atuais;
- Análise do consumidor e usuário;
- Canais de distribuição;
- Pesquisa de tendências seja na questão de materiais e comportamento;
- Observação no ponto de venda.

6.2.2.1. ANÁLISE DOS PRODUTOS DA CONCORRÊNCIA

Na Análise dos produtos concorrentes é feito um inventário dos produtos realmente concorrentes - empresas que possuem um produto com o mesmo perfil do produto desenvolvido. Os produtos são estudados cuidadosamente, tanto do ponto de vista de suas composições, quanto de suas qualidades de uso, preços, etc. Levando também a examinar igualmente a política comercial da concorrência: tipos de material gráfico utilizado para divulgar o produto, circuitos e zonas de distribuição. Essas informações são indispensáveis na preparação do lançamento do produto. Além de oferecerem uma visão global do mercado de oferta, seja no que se refere à sua dimensão, como à sua estrutura. Contudo, não basta que o produto seja tão bom quanto possível, é preciso que ele seja melhor do que os seus concorrentes.

Os produtos concorrentes analisados foram os das empresas Flexiv, SCA e Tok Stok que acompanham a mesma linguagem – produtos desenvolvidos para escritórios e readequados ao uso doméstico. Concluiu-se que o mercado nacional possui grande potencial de aceitação para o produto proposto.

6.2.2.2. ASPECTOS RESIDENCIAIS ATUAIS

Os ambientes residenciais, de trabalho e mesmo os espaços públicos vem sendo modificados pelas transformações sociais e culturais da sociedade. Os hábitos se transformam, puxados pelas novidades tecnológicas. O mobiliário traduz

⁵ Anexo 2

a maneira de sentir e de pensar de cada grupo de pessoas. O trabalho em casa se torna a cada dia, além de uma opção pessoal, uma necessidade social. O mobiliário doméstico necessita atender de maneira funcional, ergonômica e esteticamente bem resolvido, a um grupo cada vez maior de pessoas. Novas tecnologias produtivas e novas estratégias mercadológicas são adotadas a cada dia, e um novo design é necessário, para criar personalidade e diferenciação competitiva.

6.2.2.3. ANÁLISE DO CONSUMIDOR E USUÁRIO

O consumidor do produto *Home Office* é formado pelas classes A e B, consumidores que buscam privacidade em ambiente que seja confortável e ergonomicamente correto, onde o produto seja parte integrante da decoração do ambiente. São eles:

- Profissionais liberais que utilizam o espaço residencial como escritório;
- Profissionais que trabalham em empresas que permitem um sistema misto, onde se trabalha parte do tempo na empresa e parte do tempo em casa;
- Pessoas que montam um ambiente de trabalho em casa para si ou para os demais moradores;
- Arquitetos que desenvolvem projetos de ambientação para clientes que montam ambientes profissionais em casa ou no escritório.
- Demais profissionais que querem um móvel com diferenciação para seu ambiente de trabalho.

6.2.2.4. OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

As lojas especializadas em decoração de interiores residenciais fazem parte do nicho de distribuição destinado ao produto “Home Office”, por atender as classes A e B, com o perfil do público-alvo definido no item anterior.

As lojas de móveis para escritório também fazem parte da estratégia de distribuição do produto, pois já é um segmento de mercado que a indústria domina, facilitando assim, o ingresso do produto no mercado.

Não se descarta também a possibilidade de comercializar o produto na Tok Stok. Para isso, serão necessárias alterações estéticas e formais, pois a mesma exige exclusividade no produto que comercializa. Este canal garante uma produção constante do produto, pois atende a toda a rede de lojas Tok Stok.

6.2.2.5. PESQUISA DE TENDÊNCIAS

Para definir com quais materiais o produto será produzido, foi feito um levantamento através do preenchimento do *Dossiê da Indústria Moveleira*⁶, junto a indústria, listando todos os equipamentos existentes, fornecedores ativos, matérias-primas utilizadas e possíveis investimentos em maquinário, para em consequência poder adequar a indústria e o produto as tendências do mercado moveleiro. A tabulação do dossiê resultou nas informações que foram consideradas relevantes para o desenvolvimento do produto:

- Tecnologia de industrialização utilizando painéis de MDF e aglomerado com revestimento melamínico BP, de espessuras variadas;
- Utilização de painéis de aglomerado revestidos com laminado plástico de alta pressão;
- Utilização de painéis em vidro;
- Bordas trabalhadas com fitas de ABS e PVC;
- Grande aptidão para trabalhar elementos metálicos, tanto em chapas quanto em tubos;
- Abertura para desenvolvimento de elementos terceirizados e componentes exclusivos, como puxadores e ponteiros e detalhes em alumínio e/ou zamack.

6.2.2.6. OBSERVAÇÃO NO PONTO DE VENDA

Os produtos para home office destinados ao público-alvo anteriormente definido, são comercializados em lojas de decoração e magazines.

⁶ Anexo 3

Para a análise e observação no ponto de venda, foram selecionadas lojas na região de Curitiba, São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, pois a indústria tem facilidade de ingresso nestas praças, facilitando assim o acompanhamento do desempenho do produto no ponto de venda.

As lojas selecionadas foram:

- Inove Store – Curitiba, especializada em produtos para decoração destinados as classes A e B;
- Show Room Tecnoflex – São Paulo, especializada em venda corporativa;
- Softplace – Belo Horizonte, especializada em produtos Tecnoflex, porém com visão de mercado para móveis residenciais;
- Promovel – Rio de Janeiro, especializada em móveis para escritórios.

Estas lojas possibilitarão uma análise mais ampla, por se tratarem de pontos de venda com características diferenciadas. Estão sendo definidos mais 3 pontos de vendas, para fazer uma análise mais completa desempenho do produto.

7. CRIAÇÃO DO PRODUTO

Com a conclusão das etapas antecedentes chega o momento da criação do produto propriamente dito, todas as informações necessárias que irão dar maior segurança e credibilidade ao produto. Os itens que seguem abaixo foram definidos com critérios que baseiam-se nas experiências relativas ao mercado moveleiro em geral, com a somatória da experiência de profissionais competentes que tem uma bagagem inquestionável.

7.1. DESCRITIVO DOS ITENS QUE COMPÕEM A LINHA

O procedimento normal para a criação de um produto é a geração de idéias que irão resultar no produto propriamente dito. A geração de idéias é chamada *brainstorming*. No livro "MBA; curso prático: marketing" Charles D. Schewe e Alexander Hiam descreve o que significa um *brainstorming*: "organizam-se sessões de discussão em grupo para gerar o maior número possível de novas idéias. O grupo, em geral, tem de seis a dez pessoas. Um problema ou objetivo específico é colocado no início da reunião, mas o grupo é estimulado a ser tão extravagante quanto desejar na hora de sugerir soluções. O lado prático não é importante em uma sessão de *brainstorming*. Nenhuma idéia é criticada, e assim nenhuma idéia deixa de ser colocada. À medida que as idéias começam a fluir, uma conduz a outra. Dentro de pouco tempo, pode haver centenas de idéias propostas; por isso é importante que alguém escreva as idéias em um quadro-negro ou flip-chart. Somente depois que as idéias forem geradas de maneira livre e não crítica, o grupo pode selecionar as mais promissoras".

Para o desenvolvimento da Linha de Home Office este procedimento foi muito bem desenvolvido, aliado ao estudo prévio de mercado e análise dos produtos de concorrentes, resultado nos itens abaixo:

MESA

Mesa de trabalho utilizando linguagem atual de design, com uso de linhas retas e bem definidas, combinando materiais e ressaltando a versatilidade de uso.

Em três formatos básicos: reta, reta com painel traseiro, de canto com painel traseiro.

Estruturas metálicas em tubo 15 x 35 mm, com pintura epóxi na cor prata, utilizando sapatas em alumínio fundido com nivelador.

Padrões de acabamento em:

- BP aglomerado, padrão Carvalho Oak, acabamento poro, fornecedor Masisa;
- BP aglomerado, padrão Chocolate, acabamento natural mate, fornecedor Eucatex;
- - Vidro, tingido e jateado nas cores azul, verde e laranja.

ACESSÓRIOS

- Suporte do monitor com acabamento em pintura epóxi pó na cor prata;
- Porta CD's em chapa metálica e tubo 1/2";
- Quadro de recados em chapa metálica, para fixar com imãs.
- Suporte de CPU em chapa de 25 mm com duas estruturas metálicas e rodízios, com dois tampos de vidro colorido.

GAVETEIROS

Gaveteiro em três versões: volante com três gavetas, com duas gavetas e um gavetão e versão alta com duas gavetas, um gavetão e um nicho central. Em chapa de BP, tampos de vidro 10 mm coloridos e gavetas metálicas com a frente embutida nas laterais.

ARMÁRIOS

Três alturas de armários sendo: armário alto com 180 cm e larguras de 80 e 40 cm, armário médio com altura de 90 cm e larguras de 80 e 40 cm e armário baixo com altura de 73 cm (igual a mesa) e largura de 80 e 40 cm. Pés independentes metálicos com tubos 15 x 35 mm e sapatas de alumínio fundido.

SISTEMA DE PRATELEIRAS

Sistema de prateleiras baseado no conceito de quadro metálico, com chapas de BP e prateleiras de vidro ou madeira, sustentados por suporte de metal, com nivelador e fixação na parede por meio de parafusos. Versatilidade de padrões e dimensões.

Os itens listados, necessitam de análise formal com o desenvolvimento de desenhos nas dimensões pré-definidas, para solucionar problemas formais e técnicos para posterior confecção de maquete e pranchas de apresentação com detalhamento do projeto.

7.2. DETALHAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE PROTÓTIPO

Nesta fase, o produto já foi criado e se faz necessária a apresentação a Tecnoflex, com a confecção de maquetes e pranchas com detalhamento do produto.

Com a aprovação do material apresentado, a indústria compromete-se com a confecção do protótipo, sempre com a supervisão do profissional de design, para que se assegure que o protótipo esteja sendo confeccionado exatamente como foi concebido, e também para que possíveis ajustes sejam feitos com maior agilidade.

No momento, o projeto se encontra nesta fase. A partir deste ponto será feito o relato de como se procede no acompanhamento de protótipo.

Durante a execução do protótipo são levantadas algumas informações que serão indispensáveis para o lançamento do produto, referentes a definição da planilha de custo do produto. Contendo, custo de matéria-prima, acessórios e complementos; custo de mão-de-obra na manufatura; análise econômica (quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto); análise de ponto de venda referente a concorrência.

Caso o produto não satisfaça a todos estes itens, deverá ser reavaliado com relação a matéria-prima, ponto de venda, etc., a apresentada a solução ideal.

8. TESTE DO NOVO PRODUTO

Na fase em que se encontra o projeto da Linha de Home Office, o próximo passo será o teste do produto. Como se trata de uma fase que ainda não está em andamento, será feita um planejamento sugestivo para o lançamento do produto, com embasamento nas literaturas existentes que dissertam sobre o assunto.

O lançamento de um novo produto demanda da indústria um investimento elevado. O teste pode evitar, desta forma, uma perda de dinheiro, de tempo e de prestígio. Mas o resultado mais freqüente do teste não é condená-lo integralmente, e sim modificar certos pontos do produto que não estejam adequados.

“Os bens empresariais também podem se beneficiar do teste de mercado. Produtos industriais dispendiosos e novas tecnologias normalmente passam pelo *teste alfa* (dentro da empresa) e pelo *teste beta* (com clientes externos)”. Philip Kotler, em seu livro “Administração de Marketing”, define estes testes.

“O teste alfa consiste em obter a primeira reação do próprio pessoal da empresa em face do novo produto. O normal é fazer apenas algumas perguntas. É um meio rápido e econômico mas com inconveniências sérias. A amostra é limitada e na maioria das vezes não representativa; e corre-se sempre o risco de não obter por parte do entrevistado a objetividade desejada”. Este teste é feito normalmente, só que de maneira informal. As informações são coletadas e filtradas para darem respaldo as possíveis alterações no produto.

“Durante o teste beta, o pessoal técnico observa como os clientes utilizam o produto – uma prática que freqüentemente mostra os problemas não-previstos de segurança e suporte técnico e alerta a empresa para o treinamento do cliente e para suas necessidades de serviço. A empresa também pode observar quando o valor o equipamento agrega à operação do cliente, como base para subsequente determinação do preço. Ele pede que os clientes que estão participando do teste expressem sua intenção de compra e outras reações após o teste”.

“Os clientes que participam do teste se beneficiam de várias maneiras: eles podem influenciar o projeto do produto, ganhar experiência com o novo produto antes dos concorrentes, conseguir um desconto devido à sua cooperação e reforçar sua reputação como pioneiros em tecnologia. As empresas devem interpretar cuidadosamente os resultados do teste beta, porque apenas um número pequeno de

clientes é utilizado, os clientes não são escolhidos aleatoriamente e os testes são desenvolvidos levando-se em consideração o local. Um outro risco é que os clientes que não gostarem do produto podem fazer comentários desfavoráveis a respeito dele.”

Sugere-se a aplicação do teste Beta para o lançamento da Linha Home Office, selecionando-se três profissionais liberais (usuários potenciais), três arquitetos (profissionais considerados definidores de tendências) e três lojistas (visão comercial).

Será criado um ambiente com aparência residencial onde será inserido o produto para que as pessoas selecionadas possam utilizá-lo e fazer as considerações sobre o mesmo. Para que a indústria e a empresa de design possam acompanhar o teste e solicitar que sejam feitas perguntas pertinentes ao assunto, sem que os participantes saibam de que empresa se trata, será necessário utilizar uma estrutura da Sala Espelho, sendo a presença de um direcionador muito importante para que se possa obter a maior quantidade de informações pertinentes ao produto.

As entrevistas de grupo colocam o pessoal da criação diretamente em contato com o público-alvo, permitindo-lhes colher impressões em primeira mão, o que é excelente para a adequação do produto ao mercado.

Após serem feitas as adequações levantadas nos testes alfa e beta, é conveniente submetê-lo à mais um teste, para verificar a validade das transformações e a nova performance do produto.

Outro teste comum para produtos empresariais é lançar o produto em feiras comerciais. As feiras comerciais atraem um grande número de compradores, que vêem muitos novos produtos em poucos dias. O fabricante pode observar quanto interesse os compradores demonstraram pelo novo produto, como reagem às várias características e condições de compra e quantos expressam intenções de compra ou fazem pedidos.

Para participar de feiras, a indústria precisa tomar algumas precauções para proteger o produto de eventuais cópias. Fazendo o Registro de Desenho Industrial, o produto estará protegido pela Lei de Patentes.

Está previsto de lançamento da Linha de Home Office na Feira Salão do Móvel Brasil 2003, em Gramado, no Rio Grande do Sul. Considerado o melhor

evento de alta decoração do Brasil, onde as indústrias mostram seus lançamentos à um público direcionado de lojistas, decoradores, arquitetos, designers de interiores e outros profissionais do Brasil e exterior, espera-se que se obtenha mais informações sobre a definição final do produto.

O alcance dos testes é limitado. Além dos erros de interpretação, eles tem contra si uma certa imprecisão e sobretudo, o fato de o valor de suas informações ter validade temporária e não levar em conta o tempo de que necessita um produto para conquistar o seu lugar no mercado.

A maior contribuição do teste reside justamente nessa duplicidade: ao mesmo tempo em que diminui os riscos de um fracasso aumenta as chances de sucesso na medida em que dota o produto de certas características eventualmente esquecidas.

9. A MARCA

A marca não significa apenas o nome do produto, no caso dos móveis, uma peça não é escolhida só por ostentar um nome famoso. A marca vai além disso, tendo um valor muito mais institucional. O consumidor vai escolher os produtos com os quais tem identificação, que trazem a ele referências de um estilo de vida parecido com o seu ou que gostaria de possuir. O sucesso da marca é o sucesso da empresa. O consumidor busca identificação com qualidade, que transmita confiança e trabalhe por soluções que simplifiquem sua vida.. O consumidor das classes mais elevadas só compram aquilo que se identifica com resistência, praticidade e bom acabamento.

Apostar em fixação de marca no setor moveleiro é apostar em produtos diferenciados, de inegável qualidade. Isso explica o motivo de, em uma pesquisa do Provar⁷ – Programa de Administração de Varejo, o item “marca” aparecer em último lugar dentre os 13 que podem influenciar a compra de um móvel. Pois, o conceito da marca está embutido em outras características do produto, nos valores que ele pode agregar à vida das pessoas.

A pesquisa foi realizada em março de 2000, com um universo de 400 entrevistados, na cidade de São Paulo, das classes baixa, média e alta, indicando os 13 itens levados em conta na hora de adquirir o móvel.

1º Conforto

2º Funcionalidade

3º Acabamento

4º Material

5º Garantia

6º Assistência Técnica

7º Beleza

8º Montagem

9º Preço

10º Design

11º Cor

12º Acessórios

13º Marca

⁷ Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração (FIA), entidade conveniada com a FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

No livro "Marketing para o século XXI", Philip Kotler afirma que "a experiência com a marca deve se equiparar à imagem da marca". Isso comprova que de nada adianta investir uma fortuna para criar uma imagem, por exemplo, de um móvel prático, resistente, que pode ser encontrado nas melhores lojas de móveis, se o contato do consumidor com o produto disser o contrário: o vendedor não é atencioso, já na montagem o móvel quebra, o problema demora a ser solucionado, enfim, móvel cria uma série de dificuldades a seu comprador.

Este é mais um dos motivos que levam a análise aprofundada dos canais de distribuição do produto, para que não haja rejeito por parte do consumidor.

10. TESTE DE MARKETING

Novos produtos empresariais podem ser testados em showrooms de distribuidores varejista, onde podem ficar próximos de outros produtos da empresa e até mesmo de produtos dos concorrentes. Este método gera informações sobre preferências e preços em um clima normal de venda. O problema é que os clientes podem querer fazer pedidos antes que eles possam ser atendidos. Além disso, os clientes que visitarem o local podem não representar o mercado-alvo.

Serão selecionados os representantes mais significativos (os que possuem uma melhor visão do mercado, tem conceitos definidos sobre design e público compatível com o pré-definido no briefing do produto), e em contrapartida a seleção de lojas de médio porte relacionadas com decoração, atingindo os mercados de Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro, por se tratarem de locais onde, ou já se tem representantes fortes ou já se conhece bem o mercado.

Serão selecionados os seguintes distribuidores para a aplicação do teste:

- Inove Store – Curitiba, especializada em produtos para decoração destinados as classes A e B;
- Show Room Tecnoflex – São Paulo, especializada em venda corporativa;
- Softplace – Belo Horizonte, especializada em produtos Tecnoflex, porém com visão de mercado para móveis residenciais;
- Promovel – Rio de Janeiro, especializada em móveis para escritórios.

O teste de mercado tem o objetivo de proporcionar a distribuição adequada às lojas; conseguir um fluxo suficiente de pessoas que experimentem o produto; ter vendas suficientes por meio de compras repetidas dos consumidores, a fim de indicar a probabilidade de sucesso em âmbito nacional.

Para que o teste traga o retorno esperado é necessário esquematizar o teste para encontrar resposta a uma simples questão principal; ser completamente objetivo na avaliação dos resultados; tirar proveito do conselho profissional; escolher uma área representativa para comercializar o produto; analisar cuidadosamente a participação de mercado dos concorrentes; não fugir a represália competitiva durante o teste; examinar a cooperação e apoio do varejo; Coordenar a propaganda e a promoção; avaliar todos os fatores possíveis que influenciem as vendas; evitar interferir no teste uma vez iniciado.

No livro “Política e gerência de Produto”, o autor define que “o resultado do teste de um produto jamais deve ser visto isoladamente. É apenas um dispositivo entre os que podem ser usados para reduzir os riscos de um lançamento. Mesmo quando o teste mostra que o produto possui alta qualidade, o fracasso de mercado continua sendo uma possibilidade, se houver fraquezas em outros fatores importantes do composto de marketing. Por isso, é lógico que se examine de que modo o composto total de marketing da empresa pode ser testado”.

Conforme a sugestão de *Rodger*⁸, “A experiência indica que as chances de sucesso de um produto são “significativamente maiores” se este for primeiramente submetido a um teste controlado de mercado, onde fica exposto a condições competitivas realistas”. Em apoio a esta opinião, cita a evidência coligida pela organização de pesquisa de marketing A. C. Nielsen, que constantemente advoga o teste de mercado para novas idéias.

Conquanto o teste de mercado deva proporcionar alguma indicação do provável sucesso ou fracasso, também deve procurar identificar fatores específicos com maior probabilidade de contribuir para o êxito, bem como a combinação mais apropriada dos elementos do composto de marketing. O autor enfatiza que “não existe uma mística em teste de marketing; o que interessa é o planejamento e a administração eficaz do teste do mercado e a análise e interpretação dos resultados”.

⁸ L.W. Rodger, *Marketing in a Competitive Economy* (Londres: Hutchinson. 1965), p 123

11. COMERCIALIZAÇÃO

Segundo Michael J. Baker e Ronald McTavish, “é neste estágio que o produto é submetido pela primeira vez ao mercado e assim começa seu ciclo de vida. Evidentemente este estágio de lançamento no mercado é crítico para qualquer produto novo e tem de ser tratado com cuidado”.

Esta é a fase do nascimento do produto para a vida. Ela parte do momento em que foi tomada a decisão de engajar todos os esforços na ação que vai levar o produto até o mercado. E termina no momento em que o produto tiver sido lançado, isto é, comercializado com sucesso, porque um produto só é realmente lançado quando passa a ser aceito, admitido pelo público.

Um estudo detalhado dos problemas de comercialização de um novo produto está além das pretensões deste trabalho. Tal análise levaria necessariamente ao exame de áreas como a escolha do composto de marketing, otimização dos elementos do composto e idealmente consideraria os fatores que influenciam a taxa de difusão das inovações.

A despeito do cuidado com que os estágios prévios de desenvolvimento foram planejados, eventos imprevistos sobre os quais a indústria não tem controle podem prejudicar seriamente a comercialização. Igualmente, o sucesso deste estágio está intimamente relacionado a atividades mais voláteis como propaganda e venda pessoal, cuja eficácia pode ser difícil de quantificar.

11.1. A SELEÇÃO DOS PONTOS DE VENDA

A política de seleção é recomendada para produzir vendas mais numerosas e lucros mais elevados. Essa maneira de agir será ditada por uma política de prestígio (os pontos de venda serão escolhidos de acordo com um certo status), por uma política de marca (a fim de obter-se uma colaboração mais ativa dos varejistas escolhidos), e para atingir um certo segmento do mercado (lojas de decoração).

O sucesso da distribuição depende muito do número de pontos de venda em que o produto será proposto, bem como do grau de colaboração (serviço de pós-venda, possibilidades publicitárias, promoções e exposições do produto) que o

varejista tem capacidade de prestar, já que a indústria nem sempre terá condições de atender a todas essas necessidades.

A partir do teste de mercado aplicado nas lojas selecionadas, poderá se definir melhor os pontos de venda.

11.2. OS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

O principal canal de comercialização adotado pelas empresas moveleiras são os representantes comerciaisⁱ, que vendem os produtos para os pequenos varejistas. No caso das grandes e algumas médias empresas, também se observa a venda direta para grandes varejistas. A rede de franquias é utilizada quase que exclusivamente por algumas grandes empresas dos pólos moveleiros de Bento Gonçalves e São Bento do Sul, como é o caso da Florense, que está há 50 anos no segmento moveleiro.

Cabe destacar que o pólo da Grande São Paulo não segue o padrão de comercialização do restante da indústria moveleira. Entre as empresas deste pólo - analisadas na pesquisa "Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira" – "mais de 70% das vendas são realizadas diretamente aos clientes finais. No segmento de móveis para escritório, a maioria das vendas é efetuada diretamente aos usuários finais, existindo uma relação muito próxima com estes. Por sua vez, a quase totalidade das pequenas e médias empresas da indústria moveleira da Grande São Paulo executa a sua produção sob encomenda, atendendo diretamente aos seus clientes".

Neste estudo de caso os varejistas serão divididos em duas categorias – os varejistas diretos, que serão visitados pelo fabricante e escolhidos entre os mais importantes, os mais cooperativos e os melhor situados – e os varejistas indiretos, representados pelos magazines de menor importância, de menor status, os mais isolados, enfim, todos aqueles que não justificam os gastos da visita.

11.3. COMO LANÇAR O NOVO PRODUTO

Segundo Robert Leduc, em seu livro “Como Lançar um Produto Novo”, “ninguém mais tem dúvidas de que é importante pesquisar e, depois, seguir uma determinada política, quando se pretende lançar com sucesso um novo produto”.

Assim, o lançamento de um produto se situa geralmente no rastro da política comercial de uma empresa que, por sua vez, se insere no quadro de uma política geral mais ampla. Este quadro pode desde já fixar certos limites intransponíveis e prefigurar uma orientação global a ser seguida.

Por outro lado, os aspectos da ação comercial são múltiplos e, como cada um supõe uma escolha entre as numerosas possibilidades sempre existentes, o razoável é que eles sejam ordenados de acordo com uma filosofia direta e central. A função dessa filosofia é, pois, conduzir o desenrolar ulterior das operações de comercialização; ela servirá, ainda, de ponto de referência para as regras de orientação estratégicas e táticas.

Assim compreendida, a política de marketing deixa de representar um conceito vago e superficial e torna-se um centro no sentido do qual convergem e de onde partem todas as ações de lançamento de um novo produto.

“O processo de elaboração de uma política de marketing é uma tarefa tanto mais temerária quanto, no mais das vezes, o empirismo e a intuição substituem o método. E mesmo quando há um método, ele não é quase nunca seguido linearmente mas por aproximações sucessivas”.

Traçar uma política de marketing consiste, pois, em “definir os objetivos” a serem atingidos e os “meios a serem empregados”.

Fixar um objetivo é mais difícil do que se pode supor. Porque ele só terá valor efetivo quando estabelecido com precisão e conhecimento de causa. Fixá-lo muito acima da realidade é criar uma frustração para o produto ou expô-lo a gastos suplementares não previstos em orçamentos. Ao contrário, fixá-lo muito embaixo é subtrair-lhe os recursos de que dispõe a empresa, que num como noutro caso será prejudicada. Assim, o equilíbrio deve ser o ponto de convergência entre os objetivos e as possibilidades.

12. CONCLUSÃO

O Home Office é considerado uma das cinco modalidades de trabalho em crescimento nas organizações – as outras quatro tendências são o sistema de horário flexível, parcerias diversas, trabalho remoto e jornada parcial.

Consultores e diretores de recursos humanos também apontam o trabalho em casa como algo inevitável. Em algumas empresas, e dependendo das características da atividade, pode vir a ser um sistema misto, no qual o funcionário trabalha parte do tempo na empresa, parte em casa.

O conceito básico para utilização de home office é que o ambiente fique confortável e ergonomicamente correto, e que os móveis de home office estejam integrados ao restante da decoração da casa.

O simples fato de haver uma orientação definida, por parte de profissionais especializados no desenvolvimento de produtos e marketing, constitui-se em garantia da inserção do novo produto na atividade geral de uma empresa, com maior segurança e credibilidade.

Na busca pela estabilidade na produção e facilidade de distribuição dos produtos, a Tecnoflex decidiu apostar no lançamento de um Home Office, porém a falta de conhecimento das estratégias para o lançamento de novos produtos é um dos principais agravantes que comprometem o sucesso dos produtos comercializados pela empresa.

Com o intuito de amenizar este problema foi feito um estudo mais aprofundado do mercado moveleiro, ressaltando a visão da indústria moveleira com relação ao marketing, comprovando a falta de conhecimento dos empresários sobre as contribuições que o marketing aliado ao design podem trazer para garantir o sucesso no lançamento de um produto.

Este estudo de caso foi feito a partir do planejamento e da conceituação do produto, passando pelas fases de criação, desenvolvimento e acompanhamento de protótipos. Fase está em que se encontra o produto, tendo algumas barreiras relacionadas a confecção das peças.

A partir deste ponto foram identificados os critérios e os canais de distribuição para o lançamento do produto. Cabe lembrar que este trabalho tem como objetivo apontar as contribuições que o marketing aliado ao design podem oferecer no

lançamento do produto na indústria moveleira de pequeno porte, obtendo informações que darão subsídios para o lançamento do produto em um mercado considerado desconhecido pela indústria em estudo, sem a pretensão de garantir o sucesso do produto no mercado.

O intuito deste trabalho não é de traçar um plano único para lançamento de produtos e sim mostrar um caminho mais seguro, embasado nas informações teóricas obtidas com a pesquisa. Sugere-se o acompanhamento e continuidade do projeto em prototipagem, para que se possa colocar em prática as informações identificadas neste trabalho.

Com todas as informações coletadas e analisadas conclui-se que os fatores determinantes no sucesso de um novo produto são: qualidade, custo adequado, design e identificação do canal de distribuição adequado, incluindo a escolha do representante ideal, lay out e localização dos pontos de venda e preocupação com os prazos de entrega dos produtos. Todos estes fatores precisam ser analisados cuidadosamente para que o lançamento do produto seja feito com maior probabilidade de sucesso.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

1. BAKER, Michael John e MC TAVISH, Ronald. **Política e gerência de produto**. São Paulo, Saraiva, 1968.
2. COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 3. ED. São Paulo: Atlas, 1991.
3. KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
4. KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
5. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo, Atlas, 1987.
6. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
7. LEDUC, Robert. **Como lançar um produto novo**. 3. ED. São Paulo: Vértice, 1986.
8. MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1996.
9. OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
10. PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
11. SCHEWE, Charles D. **MBA: curso prático: marketing**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
12. Revista Caminhos do III Milênio – edição nº 1, março 2000
13. Projeto: **Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira**. Convênio: SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas / FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos / ABIMÓVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário / FECAMP – Fundação Economia de Campinas / UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas / IE – Instituto de Economia / NEIT - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia. Sob coordenação do Prof. Dr. Luciano Coutinho e coordenação executiva da Profa. Ana Lucia Gonçalves da Silva.

SITES

1. www.portalmoveleiro.com.br
2. www.portaldomarketing.com.br
3. www.provar.org.br

ANEXO 1
QUESTIONÁRIO / ROTEIRO DE ENTREVISTA

QUESTIONÁRIO / ROTEIRO DE ENTREVISTA

CONVÊNIO SEBRAE / FINEP / ABIMÓVEL / FECAMP / UNICAMP-IE-NEIT
 Projeto: Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira

I. DADOS CADASTRAIS DA EMPRESA

Nome	
Endereço	
Fone	Fax
E-mail	Data de fundação
No. Empregados (31/12/96)	
Responsável p/informações	
Cargo	

II. EMPRESA: ESTRUTURA E ESTRATÉGIA

II.1. Indique abaixo quais os móveis produzidos pela empresa e respectivos materiais utilizados:

Classe de móveis	Materiais utilizados			
	madeira	metal	plástico	outros
Móveis residenciais				
Móveis de assento	()	()	()	()
Armários e estantes	()	()	()	()
Mesas	()	()	()	()
Móveis para dormitório	()	()	()	()
Móveis de cozinha e banheiro	()	()	()	()
Móveis de jardim	()	()	()	()
Móveis infantis	()	()	()	()
Móveis de escritório				
Mesas	()	()	()	()
móveis de assento	()	()	()	()
armários e estantes	()	()	()	()
móveis para informática	()	()	()	()
Móveis de uso público				
móveis escolares	()	()	()	()
móveis de hospitais e consultórios	()	()	()	()
móveis de hotelaria	()	()	()	()
móveis para auditórios e igrejas	()	()	()	()
móveis para parques e clubes	()	()	()	()
equipamentos urbanos	()	()	()	()

II.2. Qual o produto mais vendido por sua empresa? _____

II.3. Indique, por ordem de importância (1º,2º,3º), três fatores que fazem o sucesso do seu produto:

- () funcionalidade
- () sofisticação
- () atender à moda
- () durabilidade
- () conforto
- () facilidade de fabricação/montagem
- () facilidade de composição com outros móveis/decoração
- () atendimento a especificações técnicas
- () outro. Qual? _____

II.4. Houve mudanças no desenho de seus produtos?

- () não
- () sim. Com que frequência?
 - () a cada ano
 - () a cada dois anos
 - () a cada três anos

II.5. A empresa introduziu novos materiais na fabricação/acabamento dos produtos?

- () não
- () sim. Com que frequência?
 - () a cada ano
 - () a cada dois anos
 - () a cada três anos

II.6. A empresa adquiriu novas máquinas/equipamentos nos últimos dois anos?

- () não
- () sim. Qual o montante dos investimentos?
 - () menos de R\$ 100 mil
 - () de R\$ 100 a R\$ 250 mil
 - () de R\$ 250 a R\$ 500 mil
 - () de R\$ 500 a R\$ 1 milhão
 - () acima de R\$ 1 milhão

II.7. Em caso afirmativo na resposta anterior, indique qual a percentagem dessas novas máquinas sobre o total de equipamentos utilizados pela empresa:

- () menos de 3%
- () de 3 a 10%
- () de 10 a 30%
- () acima de 30%

II.8. Se a empresa exporta, indique:

Principais produtos exportados	Países de destino
1.	
2.	
3.	

II.9. A empresa é subcontratada por outras empresas?

- () não
- () sim. Qual a % das vendas? _____

II.10. A empresa subcontrata outras empresas?

- () não
- () sim. Qual a % da produção? _____

III.7. No caso de lançamento de novos produtos, a empresa realiza pesquisa de mercado?

() não () sim

III.8. Indique quem mais exige da empresa melhorias de *design*:

() fornecedores
 () varejistas
 () usuários finais
 () concorrentes
 () comprador estrangeiro

III.9. Indique duas iniciativas, por ordem de importância (1º,2º), que considera mais adequadas para a promoção do *design* no seu pólo (região) de produção:

() apoio à formação de escritórios de *design*
 () criação de centros cooperativos de *design*
 () bolsas de estudo para formação de pessoal especializado
 () escolas técnicas
 () melhoria da assistência do SENAI
 () apoio de agências financiadoras aos investimentos das empresas
 () visita de *designers* estrangeiros
 () fornecimento de informações sobre a preferência do mercado
 () outra. Qual? _____

III.10. A empresa possui catálogo dos seus produtos?

() não
 () sim. Neste caso solicitamos a gentileza de remetê-lo com o questionário.

IV. PARTE OPCIONAL

Por gentileza, responda às seguintes questões, que são fundamentais para o trabalho que a ABIMÓVEL está desenvolvendo junto ao governo federal.

IV.1. O que a empresa entende por *design*?

IV.2. Quais as principais dificuldades encontradas para introdução do *design* dentro da empresa?

A equipe do projeto "Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira" antecipadamente agradece a atenção dispensada, em nome das instituições envolvidas.

ANEXO 2
CHECK LIST / DESIGN DE PRODUTO

PROJETO: _____ **Nº:** _____
EMPRESA: _____ **DATA:** _____
RAMO / ATIV.: _____ **CONTATO:** _____

CHECK LIST / DESIGN PRODUTO

01. Projeto a ser realizado? Produto existente Produto novo Família de produtos

02. Qual o perfil do consumidor? **QUEM COMPRA** **QUEM USA**

Sexo		Sexo	
Faixa etária		Faixa etária	
Nível de instrução		Nível de instrução	
Classe		Classe	

03. Quais os requisitos que o produto deve possuir?

Material	Imagem
Tamanho	Outros
Acabamento	

04. O produto deverá seguir que estilo? Clássico Outro

Moderno

Country

05. Existem limitações de: tamanho, material, processo, outros? Quais?

06. A empresa possui catálogos ou outras informações que possam ser úteis?

07. Quais são os objetivos mercadológicos?

08. O produto destina-se a que mercado? Regional Nacional Internacional

09. Quais são as características do mercado alvo?

10. Quem são os concorrentes e qual é a posição?

	EMPRESA	PRODUTO	PARTICIPAÇÃO
A.	_____	_____	_____
B.	_____	_____	_____
C.	_____	_____	_____
D.	_____	_____	_____

11. Análise crítica dos produtos concorrentes:

	PRODUTO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
A.	_____	_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
B.	_____	_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
C.	_____	_____	_____
		_____	_____
		_____	_____

12. Qual a quantidade estimada a ser produzida e o preço estimado do produto no mercado?

13. O produto será distribuído montado ou desmontado?

14. Haverá necessidade de embalagem / display?

15. Qual a data limite para o lançamento do produto?

16. Será necessário material gráfico complementar ao produto?

- Instruções de uso Esquema de montagem Etiqueta
 Termo de garantia Outros

17. Além da marca, o produto receberá algum nome?

18. Qual será o sistema de venda?

19. No caso de projeto em plástico:

MOLDE

Bipartido

Tripartido

Obs _____

GAVETA

Sim

Não

Obs _____

CAVIDADES

Quantas _____

POLIMENTO

Obs _____

20. Assinale alguns objetivos que você considera ideal ao seu produto, considerando os níveis: muito, um pouco ou nada. Se necessário, assinale o mais importante.

MUITO	UM POUCO	NADA		MUITO	UM POUCO	NADA		MUITO	UM POUCO	NADA	
			ACONCHEGANTE				ELEGANTE				LIMPO
			ALTERNATIVO				ESPORTIVO				LÚDICO
			ALEGRE				FEMININO				MASCULINO
			ARROJADO				FORTE				MODERNO
			CLÁSSICO				HIGIÊNICO				PESADO
			COMUNICATIVO				HI-TECH				RACIONAL
			COUNTRY				INOVADOR				ROBUSTO
			DECORATIVO				INSTIGANTE				RÚSTICO
			DESPOJADO				INFANTIL				SISTEMÁTICO
			DELICADO				JOVEM				SÓBRIO
			ECOLÓGICO				LEVE				VANGUARDISTA

21. Cronograma

ETAPA / DATA						
Projeto						
Apresentação						
Protótipo						
Cromo						
Catálogo						
Lançamento						

ANEXO 3
DOSSIÉ INDÚSTRIA MOVELEIRA

EMPRESA: _____

A/C.: _____

DOSSIÊ INDÚSTRIA MOVELEIRA**1. MATERIAL**

<input type="checkbox"/> Aglomerado	Fornecedor _____	Espessura _____ mm	Chapa _____ x _____ mm
--	------------------	--------------------	------------------------

<input type="checkbox"/> BP	Fornecedor _____	Padrão _____	Espessuras _____
------------------------------------	------------------	--------------	------------------

<input type="checkbox"/> FF	Fornecedor _____	Padrão _____	Espessuras _____
------------------------------------	------------------	--------------	------------------

<input type="checkbox"/> Maciça	Fornecedor _____	Bitolas _____
--	------------------	---------------

<input type="checkbox"/> MDF	Fornecedor _____	Espessura _____ mm	Chapa _____ x _____ mm
-------------------------------------	------------------	--------------------	------------------------

<input type="checkbox"/> Painel	Espessura _____ mm	Miolo _____	Capa _____
Algum cuidado deve ser seguido para furação? _____			

<input type="checkbox"/> Compensado	Fornecedor _____	Espessura _____ mm	Chapa _____ x _____ mm
--	------------------	--------------------	------------------------

<input type="checkbox"/> Vidro	<input type="checkbox"/> Fumê	Espessura _____ mm	<input type="checkbox"/> Transparente	Espessura _____ mm
Fornecedor _____				

<input type="checkbox"/> Tubo	ϕ _____	Raios Mínimos _____
--------------------------------------	--------------	---------------------

<input type="checkbox"/> Outros _____

2. FERRAGENS

2.1 Dobradiças

Obs. Enviar amostra

<input type="checkbox"/> Caneco	Qual	_____	Fornecedor	_____
<input type="checkbox"/> Vidro	Qual	_____	Fornecedor	_____
<input type="checkbox"/> Piano	Qual	_____	Fornecedor	_____
<input type="checkbox"/> Outros	Qual	_____	Fornecedor	_____

2.2 Dispositivos de Montagem

Obs: Enviar Amostra

<input type="checkbox"/> Minifix	<input type="checkbox"/> Outros	Quais	_____
<input type="checkbox"/> Rotofix			_____
<input type="checkbox"/> Trapézio	Fornecedor		_____
<input type="checkbox"/> Soberbão			_____

2.3 Acessórios

Obs. Enviar amostra

<input type="checkbox"/> Puxadores	Fornecedor	_____
<input type="checkbox"/> Aramados		
<input type="checkbox"/> Luz		
<input type="checkbox"/> Porta CD		
<input type="checkbox"/> Corrediças		
<input type="checkbox"/> Outros		

2.4 Existe possibilidade de utilizar ferragens importadas?

3. PROCESSOS

3.1 Usinagem

Obs: Anexar desenho dos perfis de fresa.

Perfiladeira

Centro Usinagem Qual _____

Torneados ϕ _____ mm Máximo _____ mm

Outros Qual _____

3.2 Furacão

Múltipla Longitudinal Transversal

Outros Qual _____

3.3 Bordos

<input type="checkbox"/> Lâmina	<input type="checkbox"/> Soft	<input type="checkbox"/> Outros	Qual _____
<input type="checkbox"/> Postforming	<input type="checkbox"/> ABS		_____

3.4 Revestimentos

<input type="checkbox"/> Lâmina Madeira	Fornecedor _____	Espessura _____	mm
<input type="checkbox"/> Lâmina Plástico	Fornecedor _____	Espessura _____	mm
<input type="checkbox"/> PVC	Fornecedor _____	Espessura _____	mm
<input type="checkbox"/> Outros _____			

3.5 Pintura

<input type="checkbox"/> Verniz	<input type="checkbox"/> Acetinado	<input type="checkbox"/> Brilho
	<input type="checkbox"/> Alto Brilho	<input type="checkbox"/> Outro _____

<input type="checkbox"/> Laca	Padrões	1. _____
		2. _____
		3. _____
		4. _____
		Obs. Enviar Amostras.

<input type="checkbox"/> Tingimento	Padrões	1. _____
		2. _____
		3. _____
		4. _____
		Obs. Enviar Amostras.

<input type="checkbox"/> Outros	Qual _____

3.5.1

<input type="checkbox"/> Rolo	<input type="checkbox"/> Cortina	<input type="checkbox"/> Imersão
<input type="checkbox"/> Rotosplayer	<input type="checkbox"/> Pistola	<input type="checkbox"/> Outro _____

3.6 Existe a possibilidade de terceirização de peças? Quais processos?

3.7 Quais os gargalos de produção?

3.8 Existe algum equipamento sub-utilizado? Qua?**3.9 O corte de peças complexas é feito como?**

Por Gabarito Por Desenho Técnico Outro _____

4. SISTEMA DE PRODUÇÃO**4.1 Qual sistema de produção é adotado?**

Por Pedido
 Por Lote
 Kan-Ban
 Outros Qual _____

5. EMBALAGEM**5.1 Como é embalado o produto?**

Caixa Papelão Ondulado
 Plástico Bolha
 Outros Qual _____

5.2 Existe alguma restrição quanto ao tamanho, peso ou formato de embalagem?**6. COMERCIALIZAÇÃO****6. Quais os principais pontos de venda?**

1-	4-	7-
2-	5-	8-
3-	6-	9-

6.1 Atua (vende) para todo o Brasil?

Sim Não

Obs. _____

6.2 Quais os principais concorrentes?

1-	4-	7-
2-	5-	8-
3-	6-	9-

6.3 já trabalhou com desenvolvimento em design? Sim NãoObs. _____
