

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
CAMPUS CURITIBA - SEDE CENTRO  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE DESENHO INDUSTRIAL  
CURSO DE TECNOLOGIA EM DESIGN DE MÓVEIS

PATRICIA VANESSA KAVA

## **O COMÉRCIO ELETRÔNICO DE MÓVEIS DOMÉSTICOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2015

PATRICIA VANESSA KAVA

## **O COMÉRCIO ELETRÔNICO DE MÓVEIS DOMÉSTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de tecnologia, apresentado à disciplina de Trabalho de Diplomação, do Curso de Tecnologia em Design de Móveis do Departamento Acadêmico Desenho Industrial – DADIN – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Design de Móveis.

Orientador: Prof. Me. Marcelo A. Públio.

CURITIBA

2015



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Câmpus Curitiba  
Diretoria de Graduação e Educação Profissional  
Departamento Acadêmico de Desenho Industrial

---

**TERMO DE APROVAÇÃO**  
**TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO Nº 638**

**“A INSERÇÃO DO DESIGN DE MÓVEIS NO COMÉRCIO  
ELETRÔNICO”**

por

**PATRÍCIA VANESSA KAVA**

Trabalho de Diplomação apresentado no dia 23 de junho de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de TECNÓLOGO em Design Gráfico do Curso Superior de Tecnologia em Design gráfico do Departamento Acadêmico de Desenho Industrial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O aluno foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo, que após deliberação, consideraram o trabalho aprovado.

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Prof(a). MSc. **Gheysa Caroline Prado**  
DADIN - UTFPR

\_\_\_\_\_  
Prof(a).MSc. **Rosilene Przydzimirski Luza**  
DADIN – UTFPR

\_\_\_\_\_  
Prof(a) MSc. **Marcelo A. Públio**  
*Orientador(a)* DADIN – UTFPR

\_\_\_\_\_  
Prof(a). MSc. **Daniela Fernanda Ferreira da Silva**  
Professora Responsável pela Disciplina TD  
DADIN – UTFPR

**“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.**

FOLHA MODELO PARA O ALUNO(A)

## RESUMO

KAVA, Patricia Vanessa. O comércio eletrônico de móveis domésticos. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Tecnologia em Design de Móveis) – Departamento de Desenho Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Este trabalho de conclusão de curso apresenta um estudo teórico sobre o panorama da indústria moveleira e do varejo de mobiliário de uso doméstico no Brasil, assim como do consumidor de móveis, seus comportamentos e necessidades. O trabalho traz como resultado a importância da inserção dos fabricantes e lojistas no comércio *online*, seus desafios e benefícios.

Palavras chaves: Móveis. Indústria. Comércio Eletrônico.

## **ABSTRACT**

KAVA, Patricia Vanessa. The e-commerce of household furniture. 2015. Course Conclusion Paper (Technology in Furniture Design) – Department of Industrial Design, FEDERAL UNIVERSITY of TECHNOLOGY - PARANÁ. Curitiba, 2015.

This term paper presents a theoretical study on the panorama of the furniture industry and household furnishing retail in Brasil, as well as its consumer behavior and needs. The project brings as result the importance of the insertion of manufacturers and sellers in the e-commerce, as well as its challenges and benefits.

**Key-words:** Furniture. Industry. E-commerce.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EXEMPLO DE MOBILIÁRIO RETILÍNEO.....	16
FIGURA 2 - EXEMPLO DE MOBILIÁRIO TORNEADO .....	16
FIGURA 3 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DO BRASIL.....	18
FIGURA 4 - IMPORTÂNCIA DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DO BRASIL NA ECONOMIA NACIONAL.....	19
FIGURA 5 - CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS DE MÓVEIS NO BRASIL EM 2012 .	19
FIGURA 6 - EXEMPLOS DE GRANDES VAREJISTAS DE MÓVEIS.....	22
FIGURA 7 - EXEMPLOS DE LOJAS MULTIMARCAS DE MÓVEIS.....	22
FIGURA 8 - EXEMPLO DE LOJAS MONOMARCAS DE MÓVEIS.....	23
FIGURA 9 - OS PONTOS DE VENDA E CONSUMO DE MÓVEIS NO BRASIL .....	24
FIGURA 10 - PERSPECTIVAS PARA OS ANOS DE 2015-16 PARA O VAREJO DE MÓVEIS .....	25
FIGURA 11 - PRINCIPAIS CANAIS PARA VENDA <i>ONLINE</i> DE MÓBILIÁRIO NO BRASIL.....	34
FIGURA 12 - EXEMPLO DE ALGUMAS LOJAS FÍSICAS E/OU <i>ONLINES</i> QUE UTILIZAM O <i>MARKETPLACE</i> CASA DE VALENTINA .....	40
FIGURA 13 - EXEMPLO DE CADEIRA VENDIDA PELA MOBLY.COM.BR EM SEU PRÓPRIO CANAL DE VENDAS <i>ONLINE</i> .....	41
FIGURA 14 - EXEMPLO DE MÓVEL VENDIDO PELA LOJA <i>ONLINE</i> MOBLY.COM.BR NO <i>MARKETPLACE</i> EXTRA.COM.BR .....	41
FIGURA 15 - EXEMPLO DE MÓVEL DO FABRICANTE MARIA COURA VENDIDO NO <i>MARKETPLACE</i> E LOJA <i>ONLINE</i> MONTACASA.COM.BR .....	42
FIGURA 16 - ALGUNS RECURSOS DISPONÍVEIS NA FERRAMENTA <i>GOOGLE</i> <i>ANALYTICS</i> .....	46
FIGURA 17 - PÁGINA DE MÉTRICAS DE REGIÃO E IDADE DOS USUÁRIOS QUE CURTEM A PÁGINA DO MONTACASA NO <i>FACEBOOK</i> .....	46
FIGURA 18 - DADOS DE ACESSO POR CIDADE NO <i>SITE</i> MONTACASA.....	47

FIGURA 19 - PERFIL DOS CONSUMIDORES QUE COMPRAM MÓVEIS PELA <i>INTERNET</i> .....	49
FIGURA 20 - EXEMPLO DE PORTFÓLIO DO ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA OLESKO E LORUSSO ARQUITETURA E INTERIORES COM PRODUTOS RELACIONADOS DISPONÍVEL NO <i>SITE</i> MONTACASA .	52
FIGURA 21 - EXEMPLO DE PÁGINA DE VENDA DA CHAISE LONG DO DESIGNER KARIM RASHID DA LOJA ARTEFACTO NO <i>SITE</i> MONTACASA .....	53
FIGURA 22 - PAINEL DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DENTRO DO <i>SITE</i> MONTACASA.....	55
FIGURA 23 - PRINCIPAIS PONTOS NEGATIVOS QUE DIFICULTAM A VENDA DE MÓVEIS PELA <i>INTERNET</i> .....	57
FIGURA 24 - PRINCIPAIS PONTOS CONCLUSIVOS LEVANTADOS PELA AUTORA.....	59

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - DIVISÃO DA PRODUÇÃO DE MÓVEIS POR MATERIAIS PRIMAS .....	17
GRÁFICO 2 - OS PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL EM 2012 .....	20
GRÁFICO 3 - O ESCOAMENTO DA PRODUÇÃO DE MÓVEIS NO VAREJO DO BRASIL EM 2012 .....	21
GRÁFICO 4 - CATEGORIAS MAIS VENDIDAS NO COMÉRCIO ELETRÔNICO .....	28

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - TIPO DE NEGOCIAÇÕES EXISTENTES ENTRE AGENTES <i>ONLINE</i> OU <i>OFFLINE</i> .....	32
TABELA 2 - AS DIFERENÇAS NAS CARACTERÍSTICAS ENTRE <i>MARKETPLACE</i> , <i>E-COMMERCE</i> E <i>S-COMMERCE</i> .....	43

## LISTA DE SIGLAS

MDF	Medium Density Fiberboard - Placa de fibra de madeira de média densidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
FIFA	Federação Internacional de Futebol
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
SIS-SEBRAE	Sistema de Inteligência Setorial - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
PIB	Produto Interno Bruto
PROCON	Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 OBJETIVO.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>2 A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL</b> .....	<b>15</b>
2.1 DADOS DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS.....	15
2.2 O VAREJO DE MÓVEIS NO BRASIL .....	20
2.3 PERSPECTIVAS DO SETOR PARA 2015-16 .....	24
<b>3 O COMÉRCIO ELETRÔNICO</b> .....	<b>26</b>
3.1 PANORAMA DO VAREJO ELETRÔNICO .....	26
3.2 A <i>INTERNET</i> PARA NOVOS EMPREENDEDORES .....	28
3.3 PRINCIPAIS CANAIS DE VENDA DO COMERCIO <i>ONLINE</i> .....	31
3.4 AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS NA VENDA DE MÓVEIS PELA <i>INTERNET</i> .....	33
3.4.1 <i>E-commerce</i> - Comércio eletrônico .....	34
3.4.2 <i>Social commerce (S-commerce)</i> – Compra e venda pelas mídias sociais .....	34
3.4.3 <i>Marketplace Online</i> – Plataforma de comércio eletrônico .....	37
<b>4 A COMPETITIVIDADE NA VENDA DE MÓVEIS NO BRASIL</b> .....	<b>44</b>
4.1 O CONSUMIDOR <i>ONLINE</i> DE MÓVEIS.....	48
4.2 LOJAS <i>ONLINE</i> DE MÓVEIS DOMÉSTICOS.....	49
4.2.1 O Montacasa.com.br .....	50
4.2.2.1 Modelo de negócio .....	53
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>60</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esse projeto tem a intenção de abordar o processo de venda do mobiliário de uso doméstico no Brasil, para tanto é interessante analisar o desenvolvimento histórico, tanto da indústria de móveis no Brasil como o desenvolvimento do varejo eletrônico nos últimos anos. No mesmo sentido percebe-se uma evolução dos modos de agir e pensar do consumidor em meio a diversas informações eletrônicas e digitais. A partir destas premissas, colocam-se as seguintes perguntas: Quais são os interesses dos consumidores para comprar móveis domésticos? Qual a participação dos fabricantes e lojistas nesta recente forma de comércio eletrônico?

Parte-se da identificação de que a fabricação de móveis, em especial os de madeira, pode ser considerada uma das mais tradicionais atividades da indústria de transformação. O setor reúne características específicas como: elevada utilização de insumos de origem natural, emprego relativamente intensivo de mão de obra, reduzido dinamismo tecnológico e alto grau de informalidade. (BNDES Setorial 37, 2012, p. 229)

Segundo relatório apresentado pelo IEMI (2013) 60% dos móveis fabricados no Brasil são para uso residencial, o setor apresenta uma média de crescimento do faturamento de em média 8,5% ao ano até 2013. Para o ano de 2014 espera que o setor obtenha um crescimento de 9%, sendo que 1% é relativo às vendas em função da copa do mundo da FIFA (Federação Internacional de Futebol ) realizada no mesmo ano no Brasil.

Como na maioria dos setores de consumo, percebe-se uma redução do ciclo de vida dos móveis, e por consequência os períodos de comercialização tornam-se estimulados fazendo-se com que a concorrência no varejo torne-se mais acirrada e faz com que a indústria busque mais atributos para se diferenciar entre os concorrentes. Entre esses diferenciais, além do preço e modelo de varejo, destaca-se também as características intrínsecas do produto, como sua qualidade aparente, sua forma e seu desenho. Portanto, projetar produtos traduz o que é criar um *design* atraente para o consumidor, e a importância dele para a competitividade neste setor.

O *design* de móveis não pode ser apenas como o desenho ou a aparência física. O móvel deve ser funcional, confortável e ergonômico e ainda precisa de melhor aproveitamento de espaços. O *design* abrange desde a concepção do projeto e todas as fases de produção até a entrega ao cliente final. (QUADROS, 2008, p. 96)

O presente estudo apresenta um panorama geral do setor moveleiro no Brasil no início século XXI, de modo a identificar e embasar os processos utilizados, etapas de pesquisas teóricas foram efetivadas. A partir de estudos apresentados por órgãos especializados em estatísticas para compreensão da indústria nacional e do mobiliário, e sua evolução em um período de dez anos.

De modo a identificar o consumidor de móveis do Brasil, se fez necessário a análise de seu comportamento quando compra um móvel, assim como classe social e desejos, e também quais são as formas escolhidas por eles para comprar um móvel, seja em uma loja física ou virtual, levantando também os pontos negativos e positivos de cada escolha.

Por fim, após entendimento do processo de produção pela indústria moveleira, canais de distribuição e a compra do móvel pelo consumidor final, buscou-se analisar os procedimentos necessários para que uma empresa possa vender seus produtos pela *internet*.

Esse trabalho, realizado por Patricia Vanessa Kava, aluna do curso de Tecnologia em Design de Móveis, da Universidade Tecnológica do Paraná (UTFPR), como apresentação de proposta de trabalho de diplomação. Além de colocar em prática os conceitos e teorias apreendidos durante o curso, a autora tem interesse em conhecer mais profundamente o varejo de móveis *online* afim de se inserir nesse mercado e observar tendências futuras de sua profissão. Dessa forma, o trabalho abrangerá a importância da inserção da indústria brasileira de móveis nos novos modelos de negócios *online*, buscando entender seu crescimento e adaptação aos modelos de comércio que se apresentam no século XXI.

## 1.1 Objetivo

Analisar o comportamento do consumidor de móveis de uso domésticos do início do século XXI, assim como o panorama geral da indústria e varejo, para que desta forma seja possível compreender a importância do comércio eletrônico para o setor.

## 1.2 Objetivo específico

- Apresentar o panorama geral da indústria e varejo de mobiliário brasileiro;
- Identificar o perfil dos consumidores de mobiliário doméstico da atualidade;
- Identificar o perfil dos consumidores que utilizam as lojas *online* para comprar móveis;
- Identificar a importância do comércio *online*, como gerador e propagador de novos modelos de negócios e divulgação de marcas, na cadeia produtiva do mobiliário doméstico no Brasil;
- Apresentar uma empresa que atue no setor de varejo de móveis *online*, a partir de dados fornecidos pela mesma, para que seja possível captar informações detalhadas a cerca das dificuldades e dos processos envolvidos.

## 2 A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL

### 2.1 Dados e segmentos da indústria de móveis

O censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>1</sup> apresenta inicialmente uma divisão da indústria moveleira a partir das categorias de uso: móveis residenciais; móveis de escritório e móveis institucionais utilizado em hospitais, escolas, para lazer, restaurantes, hotéis e equivalentes).

Esse mesmo estudo destaca que a indústria brasileira de móveis pode ser classificada de acordo com a matéria prima predominante: móveis de madeira (incluindo vime e junco); metais; e plástico. Gorini (1998) apresenta uma divisão semelhante do setor evidenciando que a indústria moveleira brasileira é caracterizada pela união de vários processos de produção, que envolvem diferentes matérias primas e uma grande diversidade de produtos finais. Ele acrescenta que essa indústria pode ser classificada principalmente em função do material que é produzido: madeira, metal e outros (plásticos, acrílicos, papel, etc).

Destacando especificamente a indústria de móveis de madeira o estudo do IBGE apresenta ainda mais uma segmentação em dois tipos: os móveis retilíneos (Figura 1), e os torneados (Figura 2). Os móveis retilíneos em sua maioria são lisos e comumente constituídos de painéis de aglomerados e painéis de compensados.

---

<sup>1</sup> Pesquisa encomendada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em 2007. (BNDES Setorial nº25, 2007 p.67)



**Figura 1: Exemplo de mobiliário retilíneo.**  
**Fonte: Magazine Luiza. Acesso em: 28 de mar. 2015.**

Por outro lado, os móveis torneados (Figura 2) reúnem desenhos mais sofisticados com formas retas e curvilíneas, e cuja matéria prima predominante é a madeira maciça, de lei ou reflorestamento, podendo até incluir os painéis de MDF<sup>2</sup>.

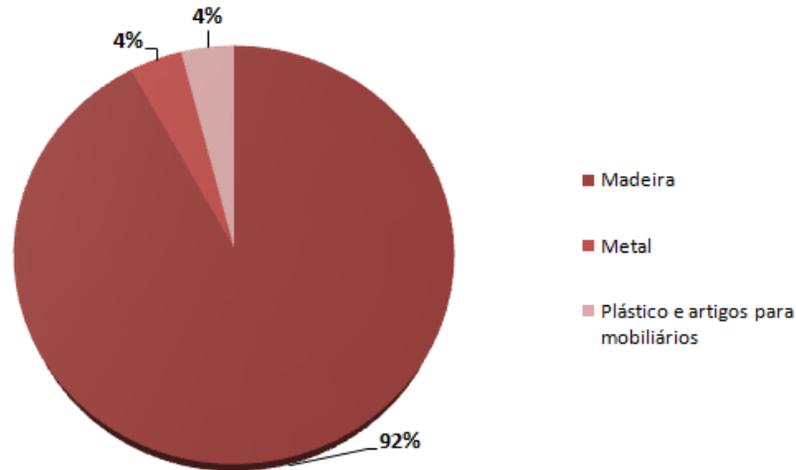


**Figura 2: Exemplo de mobiliário torneado.**  
**Fonte: Ideldecor.com.br. Acesso em: 28 de mar. 2015.**

---

<sup>2</sup> *Medium Density Fiberboard* - Placa de fibra de madeira de média densidade. O painel de MDF é produzido a partir de fibras de madeira, aglutinadas com resinas sintéticas através de temperatura e pressão, possuindo consistência similar à da madeira maciça (BNDES Setorial, n. 6, set. 1997)

A partir dessa divisão, o IBGE<sup>3</sup> apresenta que em 2007 a produção de móveis de madeira dominava em torno de 92% dos estabelecimentos, por outro lado a produção de móveis de metais era de 4%, e o restante (4%) diz respeito aos estabelecimentos que produzem móveis de plástico e artigos do mobiliário (corrediças, dobradiças, puxadores, entre outros). (Gráfico 1)



**Gráfico 1: Divisão da produção de móveis por materiais primas.**  
**Fonte: A autora, com base em dados do IBGE (2007).**

Além da simples divisão dos processos, a indústria moveleira também se caracteriza por um complexo sistema de produção que envolve empresas de tamanhos variados e necessidades de mão de obra diferentes, principalmente pela diversidade de equipamentos e bens de produção. Gorini (1998), defende que o setor se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado e que possuem necessidade de mão de obra especializada. Na maioria dos casos, o processo de produção não é contínuo e, para poderem ser competitivas, as empresas acabam se especializando na fabricação de determinados nichos de produtos ou materiais.

Mesmo assim, o autor defende que em dez anos de evolução, o processo produtivo do setor moveleiro sofreu pouca alteração significativa como pode ser destacado no relatório setorial do BNDES nº 25 de 2007.

<sup>3</sup> Pesquisa apresentada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em 2007 a partir de dados do IBGE. (BNDES Setorial nº25, 2007 p.67)

A fabricação de móveis, em especial os de madeira, pode ser considerada uma das mais tradicionais atividades da indústria de transformação. O setor reúne características como elevada utilização de insumos de origem natural, emprego relativamente intensivo de mão de obra, reduzido dinamismo tecnológico e alto grau de informalidade. (BNDES Setorial, nº 37, 2007 p.229)



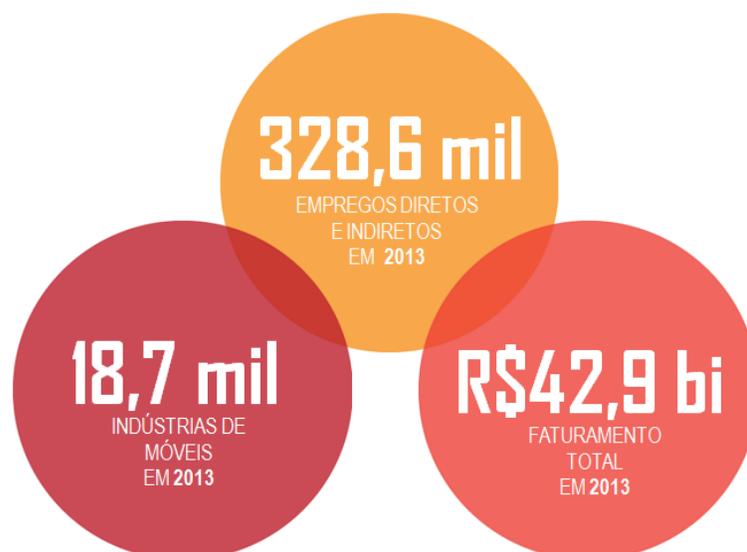
**Figura 3: Principais características da indústria moveleira do Brasil.**  
**Fonte: A autora, com base em dados de Gorini (1997) e BNDES (2007).**

O relatório divulgado em 2014 pelo Sistema de Inteligência Setorial do SEBRAE (SIS-SEBRAE) destaca que a compra de móveis e artigos para o lar está em 18º posição de potencial de consumo brasileiro em 2012, tendo em vista que a compra destes tipos de produtos em sua maioria é racional e planejada, pois em média, 10% do custo do imóvel é a representatividade do valor investido na mobília da nova casa.

O Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI)<sup>4</sup> levantou (Figura 4) que em 2013 o número de indústrias de móveis no Brasil chegou a 18,7 mil. Empregando, direta e indiretamente em média 328,6 mil pessoas, um crescimento de 25% em relação a 2009. A produção de móveis alcançou a marca de 511,8 milhões de peças fabricadas, contabilizando um crescimento de 28% em 5 anos, e um faturamento total de R\$ 42,9 bilhões, sendo que, US\$ 686,4 bilhões do total são oriundos da exportação de móveis. O investimento total do setor chegou à R\$ 1,397 bilhões na produção de móveis, em

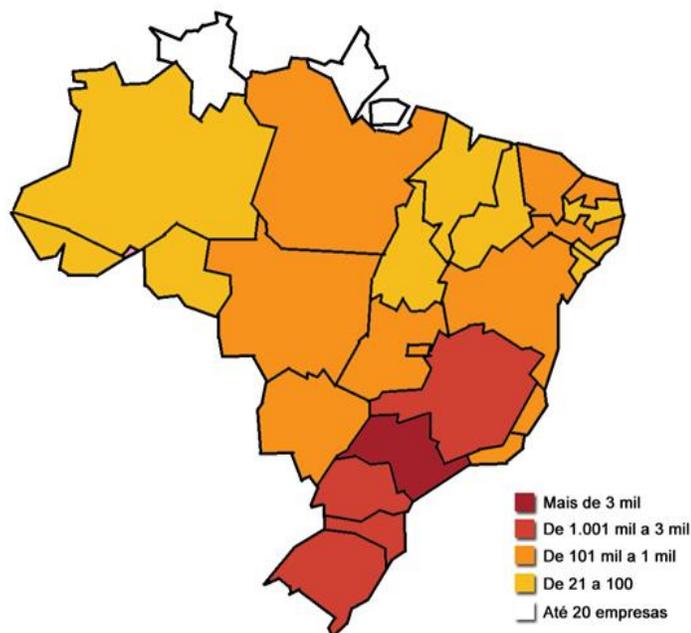
<sup>4</sup> Pesquisa apresentada pelo Sistema De Inteligência Setorial - Sebrae (SIS-SEBRAE) em 2013 a partir de dados do IEMI. (2014)

contrapartida foram importados US\$ 744,4 milhões representando um total de 2,4% do consumo total de mobiliário.



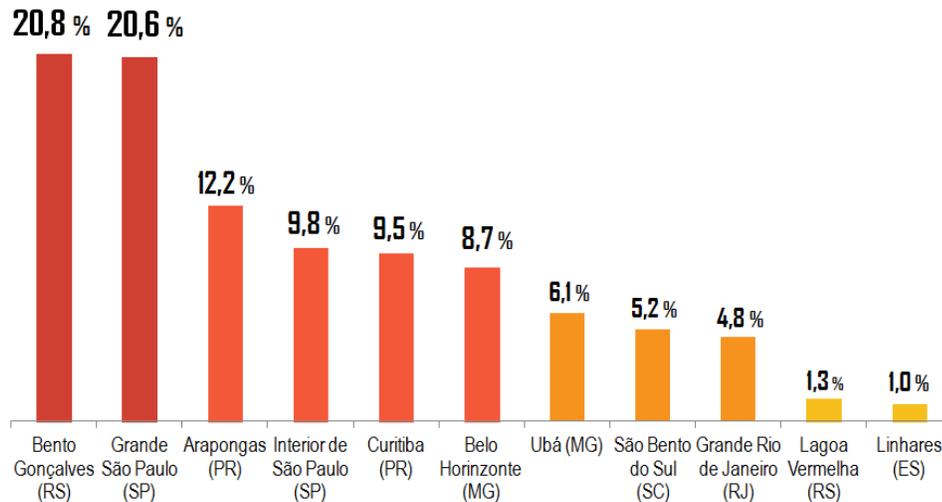
**Figura 4: Importância da indústria moveleira do Brasil para economia nacional.**  
**Fonte: A autora, com base em dados do IEMI (2014).**

Por outro lado, a maior concentração de empresas fabricantes de móveis no Brasil está situada no Sul e Sudeste, sendo que o estado de São Paulo abriga a maior parte delas com mais de 3 mil do total das indústrias nacionais (Figura 5).



**Figura 5: Concentração de empresas de móveis no Brasil em 2012.**  
**Fonte: IEMI (2014)**

O mesmo estudo mostra que 28,9% de todas as empresas produtoras de móveis estão localizadas em polos industriais (Gráfico 2).

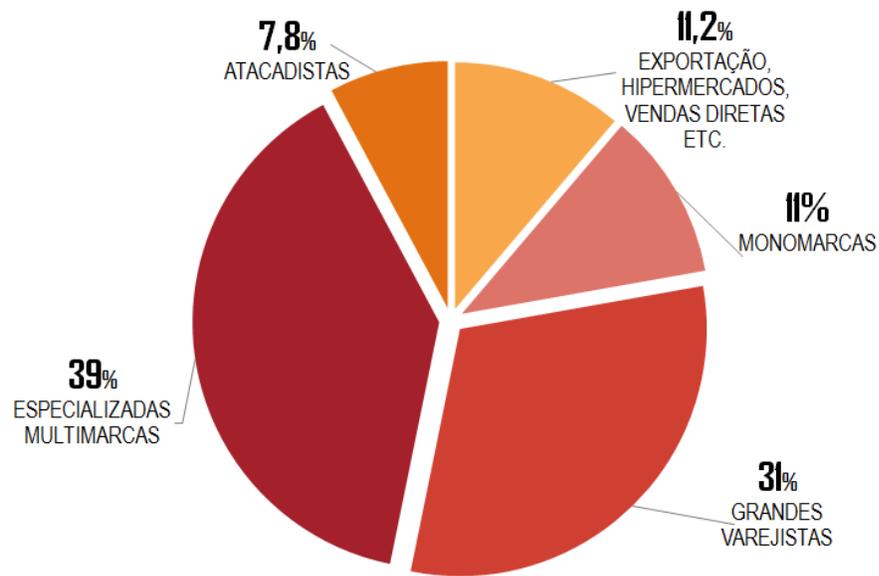


**Gráfico 2: Os principais polos moveleiros do Brasil em 2012.**  
**Fonte: MOVERGS / IEMI (2014)**

No mesmo sentido, a maior parte do consumo de móveis do Brasil localiza-se na região sudeste e nordeste do país, com isso percebe-se que aparentemente a produção tende a se aproximar do consumo provavelmente para diminuir os custos de distribuição e varejo.

## 2.2 O varejo de móveis no Brasil

Segundo estudo do BNDES (Setorial n° 37, 2013, p. 264), cerca de 98% do total de mobiliários produzidos no Brasil são distribuídos para o consumidor final por meio de basicamente quatro (4) principais canais de varejo, são eles: as lojas especializadas multimarcas, grandes varejistas, monomarcas, atacadistas; e o restante (11,2%) é dividido entre exportações, hipermercados, vendas diretas etc.



**Gráfico 4: O escoamento da produção de móveis no varejo do Brasil em 2012.**  
**Fonte: A autora, com base em dados do IEMI 2014.**

As grandes lojas varejistas são grandes varejistas que comercializam uma série de produtos em diversos setores, não só móveis para a casa. Em geral, este varejo desenvolve uma rede de fornecedores multimarcas, e possuem maior poder de negociação limitando assim os preços e as margens dos produtores do setor moveleiro. Exemplos desses varejistas no Brasil são as lojas Magazine Luiza, Casas Bahia, TokStok, Etna e Mobly (Figura 6). É importante destacar que, do ponto de vista do *design*, os grandes varejistas como Etna, TokStok e Mobly se enquadram nesta categoria por serem grandes lojas focadas na venda de diferentes produtos para casa e decoração, e também de diferentes fornecedores. Outro ponto importante a ser observado é que esses varejistas também comercializam produtos em suas próprias lojas *online*.



**Figura 6: Exemplos de grandes varejistas de móveis.**  
**Fonte: A autora, com dados do BNDES (2013).**

As lojas especializadas multimarcas são varejistas com empreendimentos de menor porte. São estabelecimentos físicos especializados no comércio de móveis de diferentes fabricantes. Segundo o estudo do BNDES, elas são também o principal canal de distribuição do varejo de móveis, com 68,2% dos volumes e 78,1% dos valores, em 2013. Entretanto, como são lojas especializadas na venda de móveis, as relações de poder e a disputa pelas rendas são mais equilibradas que nos grandes magazines. Exemplos de comércios neste nicho do mercado são as lojas: Artefacto, Attraktiva, Móveis Campo Largo, Luvizotto, entre outras (Figura 7).



**Figura 7: Exemplos de lojas multimarcas de móveis.**  
**Fonte: A autora, com dados do BNDES (2013).**

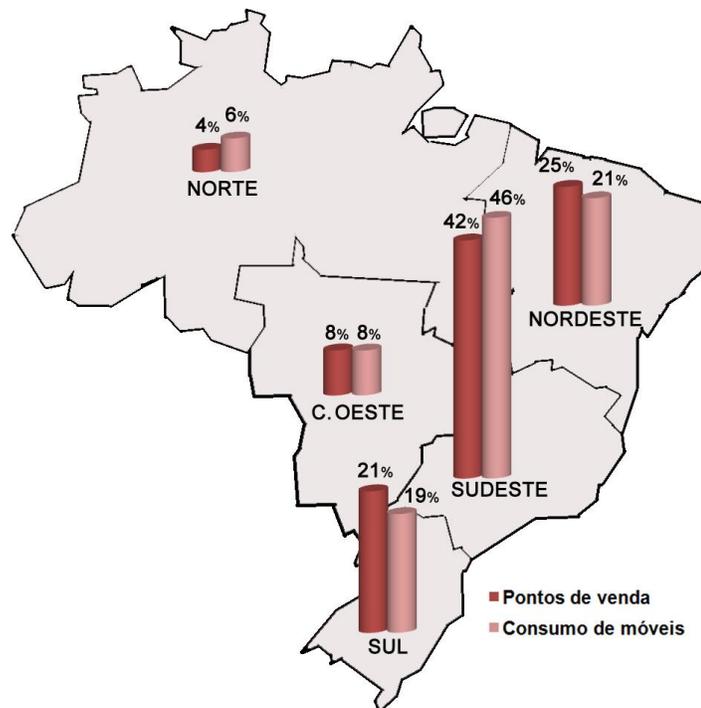
Já as lojas monomarcas correspondem as lojas franquizadas, próprias, ou com contrato de exclusividade. Em sua maioria são vendidos os móveis com marcas brasileiras, além de atuarem com frequência no segmento de planejados e móveis sob medida, no qual a importação é quase impossível. Exemplos de lojas deste segmento são: Todeschini, Saccaro, Amazônia Móveis, entre outras (Figura 8).



**Figura 8: Exemplos de lojas monomarcas de móveis.**  
**Fonte: A autora, com dados do BNDES (2013).**

O comércio atacadista, que poderia ser importante fonte de distribuição dos móveis importados, é pouco relevante na distribuição no país. Empresas atacadistas de móveis são responsáveis pela distribuição, em grande volume, do mobiliário aos lojistas de móveis.

No estudo do IEMI destaca-se que 83% do consumo de móveis no Brasil são revendidos pelos 51 mil pontos de venda espalhados pelo território nacional, sendo que, da mesma forma, a maior concentração está nas regiões sul e sudeste, e que também correspondem as regiões de maior consumo de mobiliários e somadas totalizam 65% do total. (Figura 9).



**Figura 9: Os pontos de venda e consumo de móveis no Brasil.**  
**Fonte: A autora, com base em dados do IEMI (2013).**

No Brasil, apenas 4,3 mil pontos de venda de móveis estão localizados em *Shoppings* (centros comerciais), o restante encontra-se nas chamadas *maisons*, ou varejo de rua.

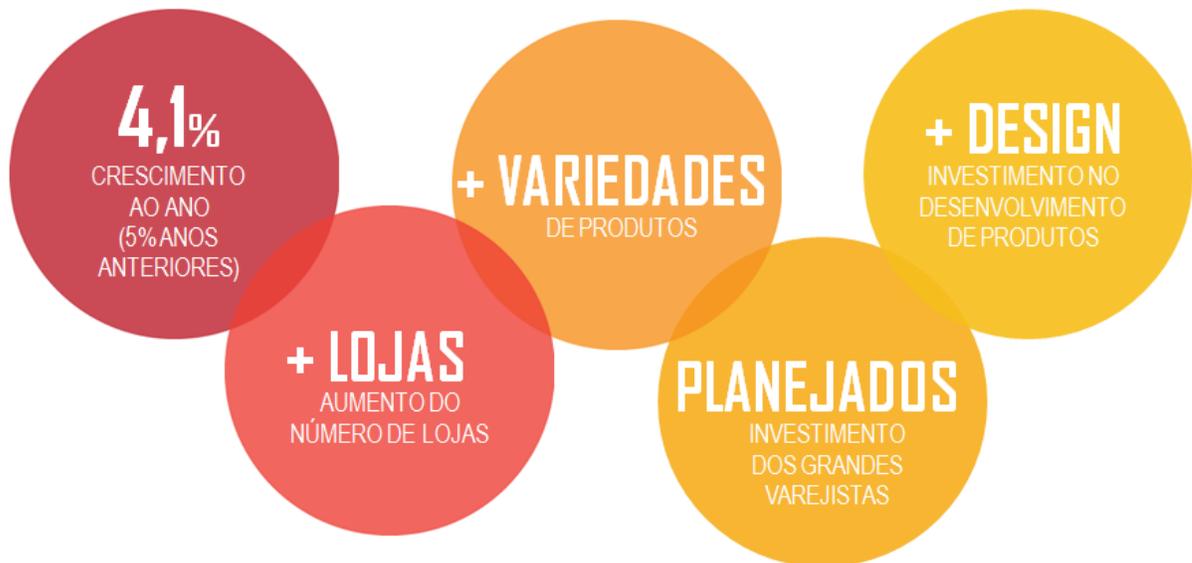
Cidades com mais de 50 mil habitantes ou mais, respondem a 78% das vendas de móveis no Brasil, e aloca cerca de 69% das lojas especializadas em mobiliários. Mesmo com a crise e o pequeno crescimento do PIB nos últimos anos, o estudo revelou que de 2009 à 2013 o consumo de móveis por domicílio cresceu em torno de 5% ao ano no Brasil, com uma média que chegou a 8,3 peças por domicílio, e que no ano de 2013 obteve uma alta de 3,3% em relação a 2012. Por conta da retração do PIB, para o ano de 2014 a pesquisa do IEMI estimou-se uma queda de 2,3% no consumo de móveis e um recuo na importação de 14,7% de móveis, em relação a 2013.

### 2.3 Perspectivas do setor para 2015-16

As perspectivas para o varejo de móveis no Brasil divulgadas pelo IEMI (2014) é de que, nos próximos cinco anos, o setor possa expandir a uma taxa de 4,1% ao ano,

pouco acima do varejo em geral, que possui uma projeção de 3,5% ao ano. As maiores perspectivas são de crescimento no número de lojas, visando uma maior cobertura regional. O aumento da variedade de produtos também será uma das estratégias adotadas pelo setor como opção ao consumidor de menor renda.

Com o mercado crescendo em ritmo mais lento e a entrada contínua de novos produtores e marcenarias, espera-se um forte acirramento da concorrência no setor. Para isso a indústria precisará buscar mais diferencial na especialização, produzindo móveis que incorporam *design* e componentes de alta decoração. O estudo apontou também que os móveis planejados continuarão sendo o principal alvo de investimento das grandes redes de varejo e também dos grandes fabricantes. (Figura 10)



**Figura 10: Perspectivas para os anos de 2015-16 para o varejo de móveis no Brasil.**  
**Fonte: A autora, com dados do IEMI (2014).**

### 3 O COMÉRCIO ELETRÔNICO

#### 3.1 Panorama do varejo eletrônico

O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, inclui todas as atividades de venda que utilizam a *internet* para auxiliar a compra de um produto ou serviço. (Cobra, 2009). Para Vasconcelos (2005, p.40) “o comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de comunicação, atendendo aos objetivos de negócio”. O autor ainda ressalta que tais processos podem ser realizados de modo completo ou parcial, podendo envolver transações no modelo entre empresas: B2B (*Bussiness to Bussiness*) comercialização de produtos entre empresas; entre empresa e consumidor final: B2C (*Businnes to Consumer*); e, por fim e inter-organizacional. Esses modelos de negócios possibilitam transações eletrônicas onde participam consumidores, clientes, fornecedores, governo, parceiros comerciais, etc.

De acordo com Catalani et al (2007) os clientes de *e-commerce* (comércio eletrônico) são considerados todos os clientes efetivos e/ou em potencial. O consumidor *online* busca conveniência e também qualidade no produto ou serviço adquirido, sendo assim mais exigente, pois possui ferramentas de busca eficientes e uma grande facilidade de comparação de preços e atributos, além de opiniões de diversas pessoas que adquiriram o produto e se encontram satisfeitas, ou não. Uma das vantagens do comércio eletrônico, do ponto de vista da oferta, é a possibilidade inserção de novos produtos de forma rápida, podendo ser instantânea a sua exposição em diferentes canais de comunicação *online*. Por sua vez, a relação entre comerciantes e clientes também se torna instantânea.

No comércio tradicional o consumidor toma suas decisões de compra apoiadas num conjunto limitado de informações sobre preços, qualidade dos produtos, etc. isso fica limitado no tempo e no espaço a um universo menor de opções. Ou seja, a chegada de informações aos clientes, provenientes dos diversos fornecedores, se dá de forma assimétrica na situação tradicional. A *web* diminui de forma expressiva essa assimetria, pois permite a análise rápida e abrangente de ofertas, sem grande esforço. (NOVAES, 2004, p. 77).

Do ponto de vista de custos de estoque, Anderson (2006) descreve o comércio tradicional como o “mundo da escassez”, ele destaca que a “restrição do mundo físico é a física em si”. (ANDERSON, 2006, p. 14). Com a distribuição e o varejo *online*, estamos ingressando no mundo da abundância, onde não existe limite de prateleiras para expor seus produtos, fazendo com que as diferenças sejam profundas. Num cenário de varejo físico ele atribui a teoria dos 80/20, ou seja, 20% dos produtos ofertados correspondem a 80% das vendas, por outro lado, Anderson (2006) defende que o comércio eletrônico possibilita a disponibilização de uma oferta maior de produtos, fazendo com que a regra dos 80/20 obtenha uma proporção diferente, ou inexistente. Para ele, no mundo real cada centímetro das prateleiras para exposição de seus produtos é muito preciosa, no comércio eletrônico esse problema desaparece.

Segundo relatório Webshoppers<sup>5</sup> divulgado em 2015 pelo E-bit, empresa do grupo Buscapé *Company*, em 2014 o comércio eletrônico brasileiro faturou R\$ 35,9 bilhões um crescimento nominal de 24% em relação a 2013. O número total de pedidos realizados em 2014 foi de 103,4 milhões, quantidade 17% maior que o registrado no ano anterior, alcançando também um *ticket* médio 6% maior que o ano de 2013.

Ao todo cerca de 51,5 milhões de pessoas realizaram ao menos uma compra *online* no ano de 2014, sendo que do total 10,2 milhões são novos usuários. No Brasil, 61,6 milhões de pessoas que já compraram algum produto em lojas *online*. Levando em consideração o total de pedidos e o número total de comprados, chega-se a uma média de duas compras por consumidor.

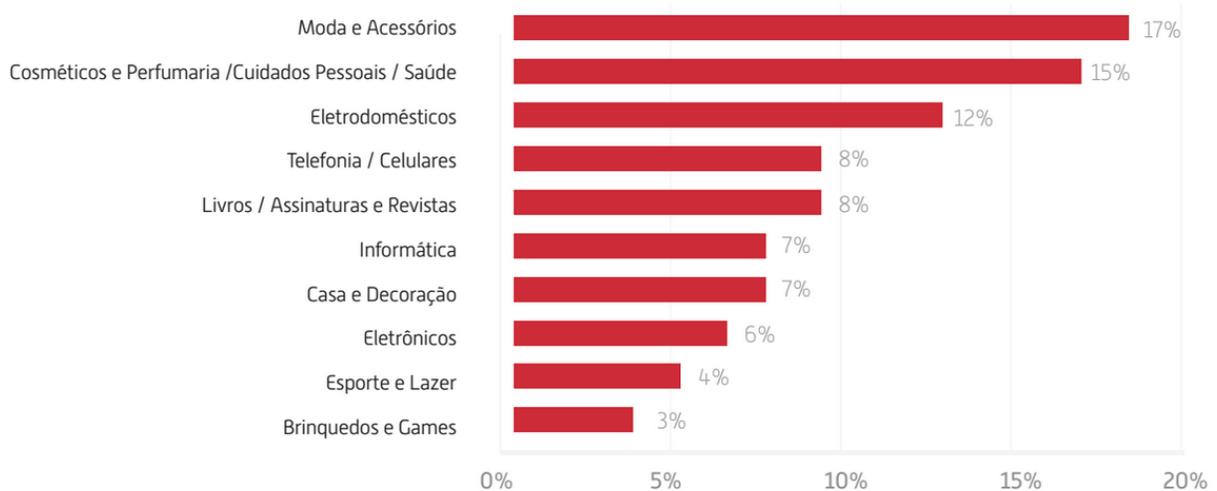
Em 2014 foi possível observar que no *e-commerce* em geral, as classes A e B representam maior parte do público consumidor, com 49% em 2014. As classes C e D estão próximas e são 44%, sendo que 7% do total não informaram a sua renda.

Para o ano de 2015, o E-bit prevê que o comércio *online* alcance um faturamento de R\$ 43 bilhões, 20% maior que o ano de 2014. A estimativa é de que o *ticket* médio permaneça o mesmo do ano anterior, mas que o número de pedidos e novos usuários aumente.

---

<sup>5</sup> WebShoppers: relatório semestral que utiliza informações provenientes de pesquisas realizadas pela E-Bit, para analisar a evolução do *e-commerce* no Brasil, apontar as estimativas, as mudanças de comportamento, preferências dos consumidores e as tendências deste mercado.

Dentre as categoriais mais vendidas no comércio eletrônico estão: moda e acessórios, seguida de cosméticos, eletrônicos e na sétima colocação o setor de casa e decoração (Gráfico 4) que manteve a mesma porcentagem e colocação em relação ao ano de 2013.



**Gráfico 4: Categorias mais vendidas no comércio eletrônico.**

Fonte: Relatório WebShoppers 2015, 31 edição. (2015)

### 3. 2 A *internet* para novos empreendedores

Alguns empresários se questionam se é possível ficar fora da *internet*, essa questão pode ser respondida com base em duas premissas distintas: a do empresário que já tem um negócio físico e pensa em utilizar o novo canal de comercialização e negócios; e a do empreendedor, que cogita implantar um novo negócio majoritariamente na *Internet*, quer seja uma loja virtual voltada para o consumidor final (B2C) quer seja para o comércio com outras empresas (B2B).

Para quem atua no comércio tradicional, utilizar a *internet* deixou de ser uma escolha e passou a ser uma necessidade estratégica. Quase todas as empresas hoje em dia têm algum tipo de presença na *internet*, desde um simples *site* institucional, passando por catálogo eletrônico de produtos, pelo relacionamento mais ágil com clientes, fornecedores, funcionários ou distribuidores, via web, até a implantação de uma loja virtual onde as vendas são totalmente efetivadas de forma eletrônica. Esse avanço ocorreu de modo tão rápido que, muitas vezes, o empresário nem se deu conta

de que vários processos de negócios, que antes demandavam uma grande estrutura de *softwares*, passaram a ser realizados em ambiente *web* de maneira mais eficiente a um custo mais baixo. Pode-se até não utilizar essa infraestrutura, mas é importante conscientizar-se de que a concorrência também vai ganhar em produtividade e agilidade com isso.

Depois da quebra de muitas empresas “ponto-com” ocorrida em meados de 2000, principalmente nos Estados Unidos, criou-se o mito de que as empresas na *internet* não poderiam ser lucrativas. Ocorre que o principal fator de insucesso, naquela ocasião, foi a existência de um mercado ainda incipiente na *internet*, com muitas empresas para poucos consumidores.

Além disso, pesou bastante a forte influência especulativa das bolsas, que levou investidores a colocarem muito dinheiro em projetos não factíveis simplesmente para venderem a participação, em seguida, com lucro. A realidade hoje é totalmente diferente. Já temos um mercado substancial, com cerca de 1,1 bilhão de internautas em todo o mundo e algo ao redor de 25 milhões no Brasil. O faturamento das empresas de varejo *online* vem crescendo a taxas de 40% ao ano desde 2001, e as boas empresas do setor estão indo muito bem. Um exemplo é o Submarino.com, que fechou o ano passado com um lucro de R\$ 18,7 milhões e faturamento de R\$ 547 milhões, o que representa um crescimento de 192% em relação ao ano anterior. O fato é que existe espaço para novos empreendimentos tanto no varejo quanto no B2B.

No entanto, é preciso planejar muito bem o negócio. Não vale a pena, para os novos empreendedores, tentar concorrer com os grandes varejistas da *internet*, que disponibilizam em suas lojas centenas de milhares de itens e que investiram milhões de reais para montar o empreendimento. A estratégia recomendada para o pequeno empreendedor é pesquisar o mercado e encontrar segmentos ainda pouco explorados. Desta forma, trabalhando com uma variedade menor de produtos que demandam menor investimento, poderá lutar para ser reconhecido e, se possível, ser o líder em seu nicho de mercado. Um fator positivo atualmente é que já é muito mais fácil se encontrarem bons fornecedores de serviços relacionados ao comércio eletrônico, como hospedagem, desenvolvimento, soluções de lojas prontas, entre outras. Vale salientar que o momento ainda está muito favorável para o Comércio Eletrônico, que continua

crescendo e agrega milhares de novos clientes em potencial todo ano. E nem poderia ser diferente, afinal, em uma economia cujo PIB “patina” a taxas de 1,5% ao ano, não é sempre que se encontra um setor cuja previsão de crescimento para 2006 é de 56% em relação ao ano anterior.

Em estudo divulgado pelo SIS-SEBRAES (2014) foi listado algumas ações recomendadas para que as empresas que desejam obter sucesso na venda de seus produtos em uma loja *online* de móveis ou em sua própria, e são elas:

- Verificar se a empresa conhece o perfil dos consumidores atuais e futuros, como: localização geográfica, faixa etária, situação econômica, etc.;
- Realização de uma pesquisa sobre os clientes que compraram seus produtos por meio de loja *online*, ou de parceiros como *marketplaces*, nos últimos dois anos e quais as impressões sobre a experiência de compra, intenção de nova compra e etc. A pesquisa pode ser feita por telefone ou *e-mails*;
- Análise dos dados de pesquisa sobre o perfil do consumidor atendido para planejamento de ações de *marketing* adequadas e estratégias comerciais como: menor preço, entrega rápida ou frete grátis;
- Verificar se a comunicação da empresa está adequada para atingir o perfil dos consumidores *online*. É muito importante que haja um profissional qualificado e dedicado à campanhas nas redes sociais, assim como uma equipe ou profissional especializado em *marketing* digital.
- A empresa precisa dominar recursos e ferramentas de monitoramento de navegação dos clientes, como o *Google Analytics*.
- Sempre oferecer informações completas sobre os produtos no *site* como medidas dos produtos, material, acabamentos e fotos que permitem que o cliente possa ver os detalhes do produto que deseja comprar.

### 3.3 Principais canais de venda do comercio *online*

A cadeia produtiva da indústria de transformação passa por diversas etapas, desde os suprimentos até a transformação efetiva da matéria prima. A última etapa do processo chama-se canal, ou canais, de distribuição. Segundo Novaes (2004), a maior parte dos produtos comercializados chega nas mãos dos consumidores através de intermediários. Esses canais consistem em “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo” (Novaes, 2004, p.21).

O canal de distribuição de um determinado produto geralmente envolve os seguintes departamentos:

- Departamento de vendas interno do fabricantes;
- Representantes comerciais exclusivos;
- Representantes comerciais independentes;
- Atacadista;
- Varejista;
- Serviço de pós venda;
- Além de serviço de montagem e estoque.

Até pouco tempo, o processo de distribuição acontecia diretamente entre os agentes, entretanto, com o advento das tecnologias digitais, o processo tomou maiores proporções, pois não há mais a necessidade do encontro físico entre os agentes da negociação, mas o produto final continua sendo físico, ou seja, o móvel.

Assim, a *internet* proporciona um canal de distribuição mais flexível e prático, tanto para intermediários quanto para o consumidor final. Para tanto, o uso dos estoques continua sendo necessário, mas o espaço físico para as negociações pôde ser suprimido para um espaço virtual. De acordo com Potter e Turban (2005) existem vários tipos de negociações entre agentes. São eles o B2B (*bussines-to-bussines*), B2C (*bussines-to-consumers*), C2B (*consumers-to-bussines*) e C2C (*consumers-to-consumers*) (Tabela 1).

Tabela 1 - Tipos de negociações existentes entre agentes *online* ou *offline* - 2005

<i>Tipo de empresa</i>	<i>Forma de negociação</i>	<i>Exemplos</i>
<i>B2B</i>	Empresas > Empresas	Kalunga.com.br
<i>B2C</i>	Empresas > Consumidores	TokStok.com.br
<i>C2C</i>	Consumidores > Consumidores	MercadoLivre.com.br
<i>C2B</i>	Consumidores > Empresas	Behance.com

Fonte: A autora, com base em dados de Potter e Turban (2005).

A negociação do tipo B2B é a negociação entre empresas, e pode ser intermediada fisicamente ou eletronicamente. É um tipo de negociação muito comum entre as empresas. É a modalidade que mais movimentava importâncias monetárias. Engloba todas as transações de bens ou serviços efetuadas entre empresas. Um exemplo deste tipo de negociação eletrônica é a loja virtual da empresa Kalunga, empresa especializada em produtos para escritório e que tem como foco a venda de insumos de escritórios para empresas.

Já o B2C é o tipo negociação entre empresa para consumidor, também pode acontecer de forma física ou eletrônica. Na modalidade física, é a forma mais comum de comércio conhecida, onde um consumidor entra numa loja para fazer suas compras, entretanto, na modalidade eletrônica ela tem-se desenvolvido com grande velocidade devido ao advento da *internet* e a maior confiança do consumidor em fazer compras *online*. São as populares lojas virtuais onde são comercializados produtos como calçados, móveis, assinaturas de filmes, entre outros bens de consumo e serviços. Podemos citar exemplos de empresas B2C os *sites* do grupo B2W Digital (*Business to Web*) [www.americanas.com](http://www.americanas.com), [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br), ou empresas que comercializam produtos ou serviços já virtuais como [www.netflix.com.br](http://www.netflix.com.br), e livros digitais da [amazon.com](http://amazon.com), etc.

A negociação C2B teve um impulso maior a partir da negociação eletrônica entre consumidores e empresas. É o reverso do B2C, também chamado de leilão reverso. Acontece quando consumidores vendem para empresas. Esta modalidade começa a

crescer no mercado eletrônico, pois uma empresa que deseja adquirir um produto ou serviço, anuncia na rede a intenção de compra e os profissionais que possuem o que a empresa quer podem fazer suas ofertas. O tipo de negociação mais comum C2B trata de uma rede de contatos para a realização de trabalhos, os chamados *freelances*. Um exemplo de *site* C2B é o *Behance.net*, com foco em divulgar os trabalhos e conectar *designers* com as empresas que precisam de projetos. Esse portal funciona como uma rede social digital onde as empresas comunicam sua necessidade e os designers se candidatam a realizar o projeto. O profissional que for selecionado pela empresa tem seu projeto comprado pelo valor ofertado anteriormente. Nele os designers expõem seu portfólio e podem ser contratados pelas empresas sem a necessidade do leilão. Outro exemplo de negociação C2B são os sites de leilão virtual como *mercadolivre.com.br*, *ebay.com* e *OLX.com.br* que eventualmente comercializam produtos destinados a empresas.

A negociação C2C é realizada entre consumidores, antigamente aconteciam trocas, por vezes apenas entre produtos, por exemplo, a troca de carro por moto, e por vezes envolvendo quantias em dinheiro, por exemplo, a venda de veículos particulares sem o intermédio de agências ou concessionárias. No comércio eletrônico, esta modalidade é muito comum e em crescente expansão, usando os mesmos canais citados no C2B, mas os valores são geralmente menores.

Como base nesses modelos de comércio, tanto eletrônico quando físico, algumas empresas de móveis, principalmente voltados para o consumidor final, aproveitam algumas tendências proporcionadas pelo crescimento da *internet* para construir canais de distribuição de seus produtos.

#### 3.4 As principais tendências na venda de móveis pela *internet*

O IEMI (2013) destaca em seu estudo apresentado que além das negociações citadas como B2B e B2C, os canais eletrônicos de distribuição são divididos em novas categorias que surgem diariamente, entre suas novas categorias destacam-se (Figura 11), para o comércio de móveis, o *E-commerce*, *S-commerce* e o *Marketplace online*.



**Figura 11: Principais canais para venda *online* de mobiliário no Brasil.**  
**Fonte: A autora, com dados do IEMI (2013).**

#### 3.4.1 *E-commerce*

Como descrito acima, as principais características do *e-commerce* ou comércio eletrônico são: prática de um modelo de compra e venda de produtos, estoque centralizado, a entrega dos produtos ao consumidor final de sua responsabilidade, se faz necessário uma equipe interna de *marketing* para aquisição de clientes, equipe especializada em gerenciamento de plataformas de vendas *online* e o valor dos produtos definidos por uma equipe interna especializada pela plataforma e não pelo fornecedor, a partir do custos envolvidos na compra, armazenagem, entrega, entre outros.

#### 3.4.2 *S-Commerce* (Social commerce)

Os consumidores do século XXI estão constantemente conectados a *internet* e as redes sociais digitais através de seus dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*, essa ubiquidade está alterando as formas de relações entre empresas e consumidores. É importante que as empresas estejam constantemente atualizadas e em contato com os seus consumidores.

Através dos sistemas B2B as pequenas empresas de mobiliários podem comercializar seus produtos para grandes redes varejistas, seja em seu próprio *site* na *internet* ou seja em sua loja física. Por outro lado, se as pequenas empresas do setor moveleiro buscassem seus clientes nas redes sociais digitais para conhecer mais sobre seus hábitos de consumo e seus interesses poderiam ter vantagens para o seu negócio.

As empresas perceberam que canais de *S-commerce* como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *Google Plus* etc., possibilitam o monitoramento e a obtenção de conhecimento aprofundado dos desejos e anseios dos clientes, a partir desta possibilidade as empresas descobriram uma nova ferramenta de aproximação com o seu cliente: o comércio social.

Segundo estudo apresentado pelo SIS-Sebrae (2014), 92% dos consumidores são influenciados nas decisões de compras pela recomendação de amigos, sendo que 62% só compram depois de pesquisar a reputação da marca e do produto nas redes sociais digitais, e 40% dos consumidores *online* utilizam estes canais para comprar e vender produtos. O relatório ainda apresenta uma expectativa que o setor de *s-commerce* movimente em 2015 cerca de R\$30 bilhões.

As empresas que utilizam do *s-commerce* precisam conhecer o seu público-alvo e elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades e preferências desses consumidores. O estudo do SIS-Sebrae (2014) apresenta uma classificação dos consumidores de canais sociais chamados de: consumidores modelos, entusiastas, caçador de ofertas, silencioso, casual, “reclamão” e o insatisfeito.

Segundo esse estudo, os “consumidores modelo” são aqueles que costumam comprar a mesma marca e indicam para os amigos. O “consumidor entusiasta” é aquele que utiliza as redes sociais para divulgar sua satisfação, ou não, sobre a sua experiência que teve ao adquirir o produto. O “caçador de ofertas” é aquele cliente que está constantemente em busca de promoções e não é fiel a nenhuma marca. O “silencioso” é aquele internauta que acompanha a empresa nas redes sociais mas não compartilha nenhuma publicação, nem a sua opinião com os outros amigos da rede. O “casual” é o consumidor que não tem identificação com a marca, mas curte e compartilha o conteúdo às vezes e se for surpreendido com alguma experiência

positiva. O “reclamão” é aquele que frequenta *sites* de reclamações ou órgãos como o PROCON (Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor), e o “insatisfeito” é aquele que exige mais atenção do que os outros, ele ameaça constantemente expor sua insatisfação nas redes sociais e a resposta da empresa deve ser rápida, nem que seja para apresentar um andamento ou uma defesa para a solução do problema.

Algumas redes, como o *Facebook*, disponibilizam aplicativos que permitem que as empresas anunciem seus produtos e façam com que o consumidor não precise sair da rede social para comprá-lo. A principal vantagem de aderir ao *S-commerce* é aproveitar toda a potencialidade dos canais para transformar a marca e produto em referências positivas de venda, além de coletar constantemente informações sobre os consumidores e suas opiniões sobre as marcas e produtos.

As empresas de mobiliário que utilizam o *S-commerce* possibilitam que os consumidores se aproximem de seus produtos, não só com o objetivo de comercialização direta, mas principalmente criar uma reputação positiva de sua marca. Se trabalhada como uma forma de inspirar as pessoas pode-se construir o desejo de compra de seus produtos. Para isso as empresas precisam estar presentes nas redes sociais, não só criando uma página ou perfil em canais relevantes, e que se adequem às necessidades de cada negócio, como também monitorando constantemente o que os consumidores e internautas estão a falar sobre sua marca e seus produtos. Entre as principais plataformas pelos consumidores de móveis estão o *Facebook*, *Instagram* e *Pinterest* além de *blogs* que estão constantemente ligados a essas redes sociais digitais.

As redes sociais digitais permitem que as empresas filtrem o perfil e a afinidade dos usuários e assim possibilitam a prospecção de novos seguidores, estimulando-os a tornarem-se fãs, e por sua vez possíveis consumidores, ou até os chamados “prosumidores” (Anderson, 2006), ou seja, consumidores fãs que ajudam a promover e defender a marca. Para isso, é importante que a empresa disponibilize informação através de conteúdo relevante e interessante (como novas tendências e novos produtos), promoções, vantagens, descontos, entre outros, para assim gerar o interesse dos usuários para o consumo de novos mobiliários.

Estimular a interação e a ação de compra por meio de campanhas, ofertas, concursos e outras formas criativas que possibilitam um maior engajamento entre empresa e consumidor, possibilitam também a geração de um relacionamento que pode se estender a toda a rede de amigos de cada usuário, e desta forma podem expandir suas possibilidades de comercialização.

Apesar das ações de *S-commerce* parecerem óbvias em dias atuais, falta ainda nas empresas produtoras e distribuidoras de móveis um pessoal especializado e capacitado a gerenciar redes sociais digitais, para poder gerar: conteúdo relevante e interessante, promoções, vantagens, descontos, ou mesmo para monitorar opiniões e oferecer respostas, por vezes imediatas e precisas. Assim, o gerenciamento das *S-commerces* exige uma profunda reestruturação na cultura da empresa, pois algumas respostas e conteúdos precisam estar conectados com decisões estratégicas.

### 3.4.3 *Marketplace Online*

Anderson (2006) descreve o comércio tradicional como o “mundo da escassez”, pois com o varejo *online* estamos ingressando no mundo da abundância, onde não existe limite de prateleiras para expor seus produtos, fazendo com que as diferenças sejam profundas. Num cenário de varejo físico onde se atribui a teoria dos 80/20, ou seja, 20% dos produtos ofertados correspondem a 80% das vendas e praticamente 100% dos lucros, o comércio eletrônico possibilita a exposição de uma oferta maior de produtos, fazendo com que a regra dos 80/20 obtenha uma proporção muito maior.

Em sua teoria da cauda longa ele aponta que o comércio eletrônico disponibiliza aos consumidores uma variedade muito maior de produtos, com um custo menor para exposição do que para o varejista tradicional.

Sob uma perspectiva mais genérica, logo fica claro que a ideia da Cauda Longa tem a ver, realmente, com a economia da abundância — o que acontece quando os gargalos que se interpõem entre a oferta e demanda em nossa cultura começam a desaparecer e tudo se torna disponível para todos. (ANDERSON, 2006, p. 11)

Por sua vez, em sua origem o *marketplace* era o local onde se localizavam os mercados físicos em determinadas cidades e onde as pessoas realizavam trocas,

compras e vendas de produtos. A palavra *Marketplace*, do idioma inglês, é resultante da união de duas palavras, *market*, que significa mercado, e *place*, que significa local. (DALVI, 2015).

Com a evolução da *Internet*, e a ampliação de suas possibilidades, o *marketplace* tornou-se também um modelo de negócio *online* com quase todas as características de sua forma original, mas com maior possibilidade para desenvolvimento e expansão dos negócios.

Na sua versão *online* o *marketplace* é uma comunidade ou local onde os consumidores e as empresas se encontram para realizar negócios, compra e venda, através de lojas virtuais, comunidades *online* ou redes sociais digitais.

Basicamente, ele funciona como um grande mercado, onde é possível encontrar várias empresas e pessoas vendendo seus produtos em um único *site* ou *portal*, aumentando assim as possibilidades de vendas e, para o consumidor, a oportunidade de encontrar várias ofertas sem precisar pesquisar inúmeras lojas.

Segundo Dalvi (2015), no modelo tradicional de venda *online*, chamada de *e-commerce*, uma loja ou indivíduo comercializa apenas os seus produtos ou serviços, sendo responsável também pela transação monetária da venda e toda a tarefas necessárias para a entrega do produto ao cliente. O *marketplace* se difere em vários aspectos, entre eles: receita, descentralização, preço, marketing e quantidade.

No que se refere à forma de receita, o *marketplace* funciona como um intermediador de negócios, e sua receita é resultado de comissão na venda dos produtos expostos, sendo responsável apenas pelo repasse do valor do produto já descontado a sua comissão, que pode diferir-se de acordo com o perfil do produto ou serviço ofertado e, em geral, pode variar de 3,5% a 30% sobre o valor anunciado.

Com relação ao estoque, é possível perceber sua descentralização, assim a responsabilidade pela entrega do produto ou serviço é do vendedor, isentando o *marketplace* da necessidade de gerenciamento de um estoque físico para armazenagem e logística dos todos os produtos ofertados.

O preço final ofertado no *marketplace* é definido pelo próprio fornecedor e o *marketing* para aquisição de clientes fica por conta do *marketplace*, ou seja, sua

principal responsabilidade é a aquisição de clientes por meio de investimento e estratégias de *marketing* e comunicação.

Outra vantagem do *marketplace* é a maior possibilidade de produtos ou serviços ofertados pois, enquanto o comércio *online* tradicional necessita de grande fluxo de caixa para investimentos em estoque, infraestrutura logística, equipe, entre outros, os *marketplaces* escalam suas operações rapidamente com a entrada de novos vendedores de múltiplas regiões. Desta forma o conceito da Cauda longa (ANDERSON, 2006) é aplicado em expressiva proporção, permitindo a exposição de uma maior variedade de produtos direcionados e segmentados para cada perfil de consumidor.

Em suma, o *Marketplace* é um canal altamente recomendado para a venda de móveis pela *Internet*, principalmente porque qualquer fabricante ou lojista pode expor seus produtos sem alteração no seu modelo tradicional sendo mais um complemento nas vendas. Desta forma, não é necessário investimento em um canal próprio de vendas *online*, que inclui o desenvolvimento de uma plataforma de venda *online* e contratação de uma equipe especializada em *e-commerce*. Um exemplo deste modelo de negócios é o *marketplace* CasadeValentina.com.br, focado em produtos para casa e decoração, nele é possível encontrar produtos a venda de diferentes lojistas físicos e/ou *onlines* (Figura 12) .

The screenshot shows the 'LOJAS' (Stores) section of the Casa de Valentina website. The page features a navigation bar with options like 'COMPRE Produtos', 'INSPIRE-SE Blog', 'ENCONTRE Projetos Ambientes Profissionais', 'COMPRAS', 'LOGIN', and 'PESQUISAR PRODUTOS'. A search bar is located below the navigation. On the left, there are filters for 'ESTADOS' (states) and 'CIDADES' (cities), each with a list of checkboxes. Below these are 'CATEGORIAS' (categories) with checkboxes. The main content area displays a grid of four store cards: 'SÃO BENEDITO' (Marcenaria São Benedito), 'GALATEA' (Galatea Casa), 'ShopDesign', and 'ISHELA'. Each card includes the store's logo, name, and a brief description. The page also shows a search bar with 'OK' and a 'ordenar por' (sort by) dropdown menu.

**Figura 12:** Exemplo de algumas lojas físicas e/ou online que utilizam o Marketplace Casa de Valentina.

Fonte: CasadeValentina.com.br/lojas. Acesso em: 01 mai. 2015

É importante ressaltar que a adoção do *marketplace* não exclui a possibilidade de um modelo misto de negócios em que qualquer empresa possui seu próprio canal de vendas *online* mas também anuncia seus produtos em diferentes *marketplaces*.

Podemos citar o exemplo da loja *online* Mobly.com.br (Figura 13), focada na venda de móveis e artigos de decoração, além de seu próprio canal de vendas utiliza-se de *marketplaces*, como a loja *online* Extra.com.br (Figura 14) para ampliar as suas possibilidades de vendas.

Televentas Telefones por região Atendimento Perguntas frequentes Frete grátis - Confira no carrinho!

**mobly.** já procurou na Mobly **BUSCAR** Meus pedidos → Fazer Login

Móveis Ambientes Utilidades e Eletro Decoração e Têxteis Jardim e Lazer Iluminação Especiais Tendências

Início → Móveis → Escritório → Cadeiras de Escritório

**Cadeira de Escritório Giratória YS-8807-M Preto**  
SKU: MO173CH81TREMOMB  
m collection avaliações: ★★★★★

-31% OFF economize 80,00  
de: 259,99  
**por: 179,99**  
até 3x de 60,00 sem juros no cartão de crédito

QUANTIDADE 1 + -

ADICIONAR AO CARRINHO

FAÇA UMA OFERTA

COMPRAR COM 1 CLIQUE

Adicionar à lista de desejos

Figura 13: Exemplo de cadeira vendida pela Mobly.com.br em seu próprio canal de vendas online.

Fonte: Mobly.com.br. Acesso em: 01 mai. 2015

Faça login, cadastre-se MEUS PEDIDOS CENTRAL DE ATENDIMENTO 4003-3383 TELEVENDAS 4003-0363 Meu carrinho Vazio

**extra.com.br** O 1º SHOPPING MERCADO **BUSCAR**

Alimentos e Bebidas Oferta Extraordinária Informática e Tecnologia Casa e Escritório Cultura e Diversão Moda e Beleza Ferramentas e Automotivo Esporte e Saúde Bebês e Brinquedos Todos os Departamentos

Extra.com.br > Móveis > Móveis de Escritório > Cadeiras de Escritório

Peça já o seu **Cartão Extra** e ganhe pontos a mais no **Clube Extra**®  
#GRIEENTE EM PARCELOS PARTICIPANTES Peça já

★★★★★ 0.0 Ainda não avaliado [Faça uma Avaliação](#)

**CADEIRA DE ESCRITÓRIO GIRATÓRIA YS-8807-M**  
(Cód. Item 3570031) Outros produtos Mobly

Vendido e entregue por **Mobly**

De: R\$ 259,99  
**Por: R\$179,99**  
ou até 4x de R\$ 45,00 sem juros

clube Ganhe 179 pontos

ADICIONAR AO CARRINHO

Passe o mouse e veja os detalhes

Pague com o Cartão Extra ou do Grupo Pão de Açúcar  
APROVEITE: Pague R\$ 179,99 em 1x ou em até 5x de R\$ 36,00 sem juros. Não tem o Cartão Extra? **Peça já o seu.**

Figura 14: Exemplo de móvel vendido pela loja online Mobly no Marketplace Extra.com.br.

Fonte: Extra.com.br. Acesso em: 01 mai. 2015

Um *Marketplace* pode trabalhar apenas com a intermediação na venda de produtos de diferentes lojistas físicos e/ou *online*s, e também tem a possibilidade utilizar o mesmo canal para comercializar produtos como um *e-commerce* tradicional, sendo responsável por todo o processo de transação da venda e entrega do produto.

Um exemplo deste tipo de negócio é o Montacasa.com.br, que atua num modelo misto onde no mesmo canal o consumidor encontra produtos de diferentes lojistas físicos e/ou *online*, como as lojas Artefacto e Breton, como os produtos de fabricantes de móveis e artigos de decoração, como a indústria Maria Coura (Figura 15), que é fabricante de produtos e os distribui exclusivamente para lojistas, sendo o Montacasa responsável pela compra, exposição, venda e toda a logística necessária para a entrega do produto para o consumidor final.

The screenshot shows the Montacasa website interface. At the top, there's a search bar and navigation links like 'Lista de casamento' and 'Minha conta'. Below that, a menu lists various home categories: 'Ambientes decorados', 'Marcas', 'Cozinha', 'Sala', 'Quarto', 'Banheiro', 'Home Office', 'Iluminação', 'Varanda', and 'Liquida'. The main content area displays the product 'APARADOR ÍCARO' by 'Maria Coura'. The product image shows a rectangular wooden tray supported by a silver metal frame. To the right of the image, the price is listed as 'De R\$11.300,00' and 'Por R\$4.200,00 economize R\$7.100,00'. Below the price, there are financing options: '10x de R\$420,00 sem juros' or 'ou R\$3.780,00 no boleto (-10%)'. A green 'COMPRAR' button is prominently displayed, along with a 'Carrinho' button. At the bottom of the product listing, there are social media sharing icons for Facebook, Twitter, and Google+.

Figura 15: Exemplo de móvel do fabricante Maria Coura vendido no *Marketplace* e loja *online* Montacasa.com.br

Fonte: Montacasa.com.br. Acesso em: 01 mai. 2015

As principais características entre os três modelos apresentados acima podem ser resumidas na tabela 2.

**Tabela 2 – As diferenças nas características entre *Marketplace*, *E-commerce* e *S-commerce***

<b>Características</b>	<b><i>Marketplace</i></b>	<b><i>E-Commerce</i></b>	<b><i>S-commerce</i></b>
Formato de Receita	Intermediação de Venda	Compra e Venda	Intermediação de Venda
Estoque	Descentralizado	Centralizado	Centralizado
Logística	Fornecedor > Cliente	Fornecedor > <i>E-commerce</i> > Cliente	Fornecedor > Varejista > Cliente
Preço do Produto	Definido pelo Fornecedor	Definido pelo <i>E-Commerce</i>	Definido pelo Fornecedor

**Fonte: A autora, com dados de Dalvi (2015) e SIS-Sebrae (2014).**

#### 4 A COMPETITIVIDADE DA VENDA DE MÓVEIS NO BRASIL

Os fatores básicos da competitividade, segundo Carvalho, Santana, Mendes e Gomes (2005, p. 13) podem ser resumidos em quatro: tecnologia da produção, organização da produção, *design* e estratégias comerciais. No Brasil, pode-se dizer que está em crescimento a formação de uma cultura industrial entre as empresas de móveis para que a tecnologia de processos e maquinários utilizados possam determinar a qualidade do produto final.

Ainda, segundo os autores, a competitividade no mercado moveleiro não depende apenas da eficácia dos processos produtivos, mas também da qualidade do produto como um todo, desde o conforto oferecido, a facilidade de montagem, mas sobretudo do *design* do móvel.

Gorinis em seu estudo realizado em 1997 destaca também que, além da tecnologia, os demais fatores de competitividade da indústria de mobiliário relacionam-se com novas matérias-primas, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, e principalmente o *design* empregado ao produto. Em geral, a qualidade do produto final é julgada pelo consumidor de acordo com o material, durabilidade e *design*.

Contudo, como enfatiza a pesquisa do BNDES setorial, é preciso examinar mais de perto os investimentos em *design* realizados pela indústria moveleira. É grande o percentual de empresas que introduziram modificações significativas na estética ou no desenho de seus produtos, mas por outro lado nota-se ainda um desconhecimento no que tange a ideia de *design*, sendo ainda, mesmo nessa pesquisa, associado apenas a estética e desenho do produto. Em um setor no qual o *design* poderia desempenhar um papel estratégico, 62% das respostas afirmaram que os investimentos com *design* representam menos de 1% das receitas, e apenas 17% das empresas declararam um investimento pouco acima de 2% do faturamento. As estatísticas mostram certa divisão no setor quanto ao profissionalismo com que a questão do *design* é tratada: 33% afirmam que os empregados envolvidos com o *design* não têm formação especializada

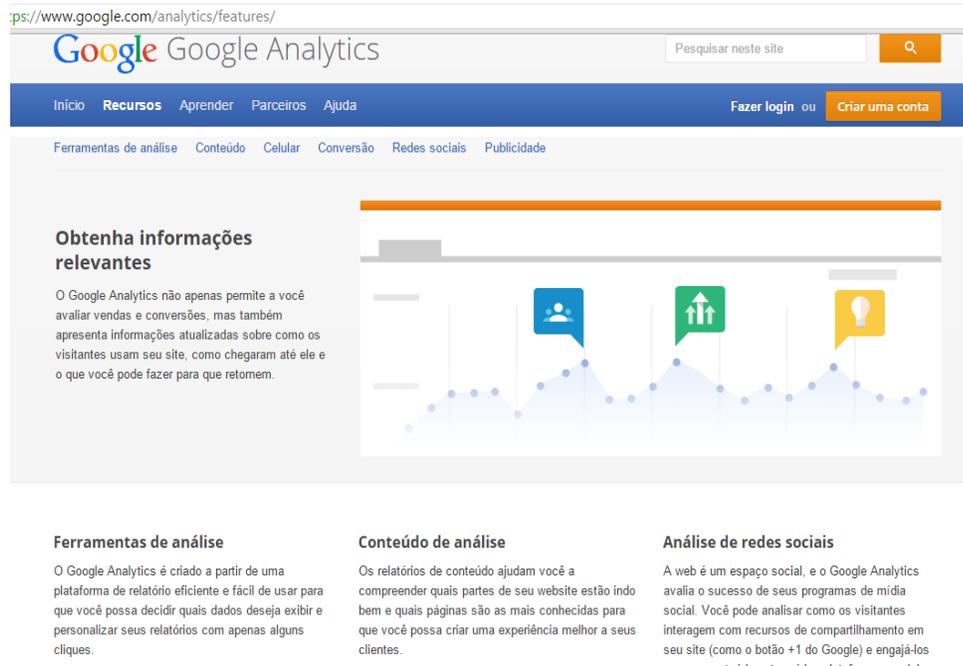
e 23% dizem que têm formação em nível técnico, e 37% das respostas afirmam que esses empregados têm nível superior.

Como a questão admitia múltiplas respostas surgiu um dado interessante de que 51% de empresas afirmam que o *design* ficava a cargo de pessoal próprio das áreas de engenharia, desenvolvimento ou *marketing*, e mesmo 39% citaram o proprietário fica responsável pelo *design* dos móveis, ou os sócios e seus parentes. 30% das respostas citaram a contratação de escritórios especializados e apenas 15% indicaram a existência de um núcleo com profissionais dedicados exclusivamente ao *design*.

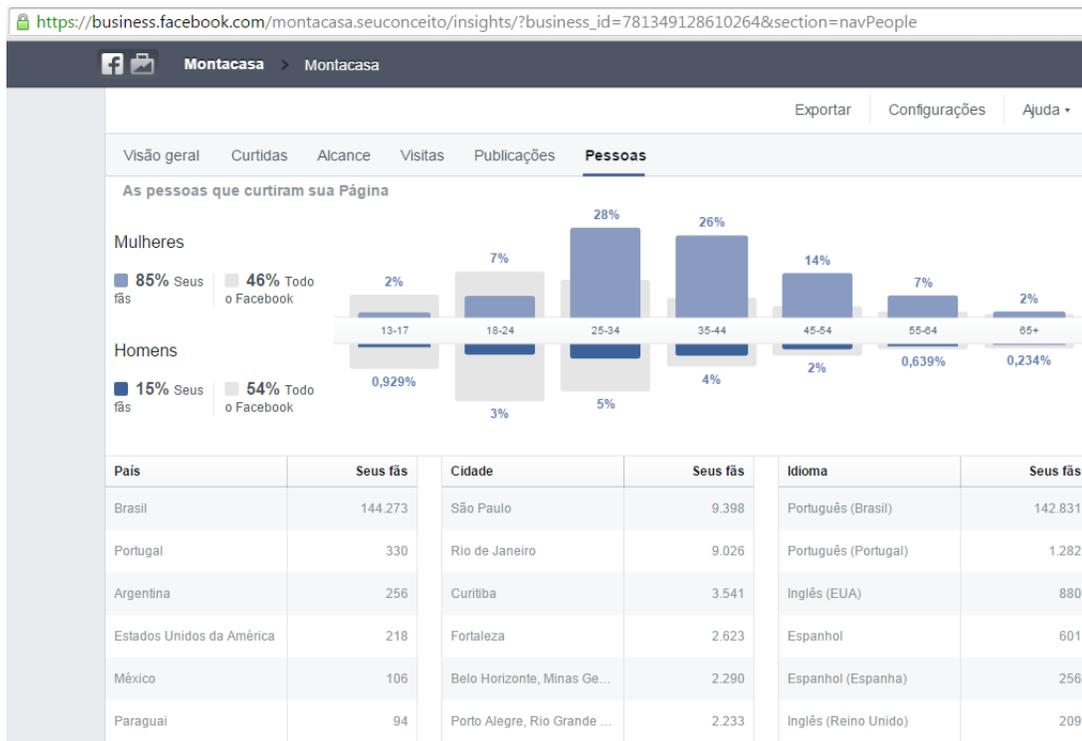
Por outro lado, algumas pesquisas indicam também o pequeno investimento das empresas no conhecimento de seu público, segundo Carvalho *et al* (2005, p. 15) no setor moveleiro brasileiro a pesquisa de mercado não é considerada fator estratégico, sendo poucas empresas que possuem um setor de *marketing*. Em geral, as pequenas e grandes empresas levam em consideração a opinião de seus vendedores, os varejistas ou representantes comerciais, para a tomada da decisão quando há mudança na sua linha de produtos. Os fabricantes não procuram saber, de forma nítida, o perfil dos consumidores e os fatores que influenciam as suas decisões de compra. Por outro lado, as ferramentas de *marketing online*, como o *Google Analytics*<sup>6</sup> (Figura 16), e redes sociais digitais, como o *Facebook* (Figura 17), permitem, através de monitoramento dos usuários, que as empresas obtenham dados mais precisos sobre seus consumidores.

---

<sup>6</sup> *Google Analytics* - Serviço gratuito oferecido pelo Google para monitoramento de tráfego e que pode ser instalado em qualquer *site*, loja virtual ou blog. O objetivo principal desta ferramenta é saber de que forma esses usuários se comportam ao navegar pelas diversas páginas e seções dos *sites*. (*Google Analytics*).



**Figura 16: Alguns recursos disponíveis na ferramenta *Google Analytics*.  
Fonte: [www.google.com/analytics](http://www.google.com/analytics). Acesso em: 15 mai. 2015**



**Figura 17: Página de métricas de região e idade dos usuários que curtem a página do Montacasa no *Facebook*.  
Fonte: Dados oriundos do *Facebook* para negócios, fornecidos pelo Montacasa. Acesso em: 15 mai. 2015**

As chamadas métricas são os dados sobre os usuários fornecidos pelas ferramentas de *marketing online*, podendo ser a quantidade de visitantes do *site*, seus interesses, faixa etária, gênero, cidade (Figura 18) e interesses.

Cidade	Aquisição		Comportamento				Conversões	
	Sessões	Porcentagem de novas sessões	Novos usuários	Taxa de rejeição	Páginas / sessão	Duração média da sessão	Transações	Receita
	25.347 Porcentagem do total: 100,00% (25.347)	78,47% Média de visualizações: 78,41% (0,08%)	19.889 Porcentagem do total: 100,08% (19.874)	58,30% Média de visualizações: 58,30% (0,00%)	3,49 Média de visualizações: 3,49 (0,00%)	00:02:49 Média de visualizações: 00:02:49 (0,00%)	65 Porcentagem do total: 100,00% (65)	R\$48.229,52 Porcentagem do total: 100,00% (R\$48.229,52)
1. Sao Paulo	4.640 (18,31%)	80,19%	3.721 (18,71%)	59,42%	3,29	00:02:21	11 (16,92%)	R\$11.066,25 (22,94%)
2. Rio de Janeiro	2.470 (9,74%)	77,21%	1.907 (9,59%)	59,47%	3,34	00:03:54	7 (10,77%)	R\$2.464,03 (5,11%)
3. Curitiba	2.334 (9,21%)	56,86%	1.327 (6,67%)	46,23%	5,23	00:04:38	13 (20,00%)	R\$9.304,54 (19,29%)
4. Belo Horizonte	1.222 (4,82%)	81,59%	997 (5,01%)	59,25%	3,21	00:02:09	1 (1,54%)	R\$304,04 (0,63%)
5. (not set)	1.150 (4,54%)	90,61%	1.042 (5,24%)	74,61%	2,09	00:01:31	0 (0,00%)	R\$0,00 (0,00%)
6. Brasilia	781 (3,08%)	77,08%	602 (3,03%)	56,21%	3,40	00:02:42	5 (7,69%)	R\$4.138,53 (8,58%)
7. Porto Alegre	705 (2,78%)	75,74%	534 (2,68%)	55,32%	3,68	00:02:25	3 (4,62%)	R\$2.283,21 (4,73%)
8. Salvador	517 (2,04%)	82,21%	425 (2,14%)	58,99%	3,08	00:02:23	0 (0,00%)	R\$0,00 (0,00%)
9. Goiania	454 (1,79%)	78,41%	356 (1,79%)	55,51%	3,79	00:03:05	4 (6,15%)	R\$2.483,32 (5,15%)
10. Campinas	444 (1,75%)	81,76%	363 (1,83%)	58,33%	3,57	00:02:21	2 (3,08%)	R\$1.179,57 (2,45%)

**Figura 18: Dados de acesso por cidade no *site* Montacasa.**

**Fonte: Dados oriundos do Google Analytics, fornecidos pelo Montacasa. Acesso em: 15 mai. 2015**

Após analisar e sintetizar todos os dados é possível determinar quais foram os fatores que influenciaram o consumidor na decisão de compra e planejar estratégias para aumentar a competitividade da marca, de um produto em específico e também para o desenvolvimento de novos modelos de mobiliários.

É importante ressaltar que a utilização de ferramentas de *marketing online* para análise do consumidor, como o Google Analytics, não substitui, mas complementa outras estratégias de pesquisas de mercado realizadas de forma direta com o consumidor, através de pesquisas de satisfação do produto, entrega e atendimento, seja via telefone, *e-mail marketing* ou pessoalmente, e desta forma é possível também obter dados mais personalizados e com mais detalhes sobre os produtos e consumidores.

#### 4.1 O consumidor *online* de móveis

Segundo relatório apresentado em fevereiro de 2014 pelo SIS-SEBRAE o perfil dos consumidores que compram móveis pela *internet* são pertencentes às classes B.

Os três principais municípios consumidores *online* de mobiliários e artigos para casa e decoração são: São Paulo com 8,68%, seguido pelo Rio de Janeiro com 4,98% e em terceiro lugar Brasília com 1,97% do total, o restante (84,37%) é referente as outras cidades brasileiras. No sul do país podemos destacar as cidades de Porto Alegre que está na sétima posição e Curitiba na quinta.

Segundo pesquisa realizada por Barbosa e Mendes (2012) para a revista *Móvil Decore*, 90% do total de consumidores de mobiliário entrevistados que já fizeram uma compra de mobiliário por meio de lojas *online*, estão satisfeitos ou muito satisfeitos como a variedade de produtos, a competitividade dos preços e a segurança no momento de realizar o pagamento, e o fator que mais gerou insatisfação dos consumidores *online* de móveis entrevistados foi a entrega, 83% optam pelos *sites* que ofertam produtos com frete grátis e entrega com hora marcada.

A pior avaliação foi em relação a entrega dos produtos, onde 13% do total de consumidores de móveis pela *Internet* entrevistados, dizem não estarem satisfeitos com sua compra *online* e que preferem as lojas físicas por conta da comodidade, facilidade, preços, segurança do canal e principalmente pela disponibilização imediata do produto. (Figura 19).



**Figura 19: Perfil dos consumidores que compram móveis pela internet**  
**Fonte: A autora, com dados do SIS-SEBRAE (2014).**

#### 4.2 Lojas *online* de móveis domésticos

A comércio eletrônico MeuMoveldeMadeira.com.br, situada na cidade de Rio Negrinho no estado de Santa Catarina, atua apenas no mercado *online* de venda de móveis desde 2006 e oferece móveis desmontados de fabricação própria e a matéria prima utilizada é madeira de reflorestamento. Atuando neste nicho de produtos a empresa busca atender aos clientes que valorizam o móvel de madeira natural e sustentável e trabalha para fidelizar seus clientes.

“O apelo dos produtos ecologicamente corretos gera uma demanda interessante, que leva os clientes a comprar mais produtos com o mesmo conceito, além de gerar uma propaganda espontânea e a recomendação na loja para os amigos” Ronald Heinrichs, diretor da MMM.

Para fidelizar e gerar interesse de seus consumidores, e por consequência aumentar suas vendas, a estratégia da empresa é lançar constantemente novos produtos desenvolvidos e lançados através de campanhas nas redes sociais digitais e manter contato direto e gratuito por telefone focado em desenvolver uma aproximação mais pessoal, sem textos e respostas prontas.

A empresa Westing Brasil, com sede em São Paulo, atua apenas como um *e-commerce* tradicional e comercializa produtos para casa e decoração. Segundo Antony Martins, diretor da empresa, em entrevista concedida ao SIS-SEBRAE (2014), a loja surgiu por uma necessidade de ofertas para consumidores *online* para as classes A e B. Com o objetivo de ser referência no setor, a empresa busca desenvolver conteúdos voltados a casa e decoração proporcionando ao cliente conhecimento e uma relação emocional com o produto.

Por questões estratégicas e para sempre oferecer produtos diferenciados para seus clientes, a empresa optou em trabalhar no modelo de clube de compras, que permite realizar uma parceria com os fornecedores para reservar seus produtos e comprar apenas após o encerramento de cada campanha, que em sua maioria possuem duração de 15 dias, isso faz com que não se um baixo custo de estocagem, maior poder de negociação de valores com os fornecedores e assim ofertar melhores descontos para o consumidor final. Para ter acesso ao site o cliente precisa efetuar um cadastro simples que exige nome, sobrenome, e-mail, senha, ou ainda substituir o cadastro manual fazendo o cadastro com a conta pessoal do *Facebook*.

Em contrapartida o prazo de entrega dos produtos é maior do que dos seus concorrentes, pois o processo de logística de compra do fornecedor e entrega do produto ao consumidor acontece muitos dias após da compra ser concluída pelo cliente. Para fidelizar seus clientes a Westing também possui ações que estimulam o engajamento dos consumidores, um exemplo, é quando o usuário indica um amigo para fazer parte do clube de compras e o amigo realiza uma compra ele recebe um cupom de desconto.

#### 4.2.1 O case Montacasa.com.br

Para compreender as dificuldades e procedimentos internos de um comércio eletrônico de móveis a autora buscou conhecer uma empresa que se fornecesse informações mais detalhadas sobre seus procedimentos internos para a venda de móveis em seu comércio eletrônico. A loja *online* Montacasa.com.br concordou em relatar seus processos internos para aprofundamento teórico deste trabalho.

Com sede em Curitiba no estado do Paraná iniciou as suas atividades em junho de 2013 para atender uma demanda no mercado de arquitetura, decoração e *design* oferecendo móveis e utilidades domésticas online.

A missão do Montacasa é ser o melhor e maior *shopping* de decoração *online*, para isso os investimentos para oferecer os melhores produtos, atendimento, condições de pagamentos e a satisfação do cliente são constantes.

Caroline Dias, proprietária e fundadora do *site* Montacasa, relatou em entrevista que após estudo de mercado de móveis brasileiro e pesquisas realizadas com lojistas físicos e consumidores, pode observar um nicho de mercado a ser trabalhado. Um dos principais pontos levantados era de que o consumo de produtos em lojas *online* pelas classes A e B é o maior entre todas as classes, e a oferta de móveis de alto padrão e grandes marcas era quase nulo. O investimento inicial para o desenvolvimento da plataforma de venda *online* do Montacasa foi de R\$ 1 milhão, segundo Caroline.

No mesmo estudo para o início de suas atividades, a proprietária realizou entrevistas e coleta de dados com lojistas físicos de móveis de cidades como Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro, para compreender os consumidores de móveis de alto padrão consomem seus produtos e suas necessidades, assim como o processo da venda e as dificuldades enfrentadas pelos lojistas.

A partir destes pontos, Caroline, pode concluir que eles possuem uma grande variedade de produtos, em sua maioria os produtos eram de pronta entrega e estocado em grandes depósitos, mas que se limitavam apenas à venda regional. Um ponto importante destacado pelos lojistas, e citado por Caroline, é que a opinião dos profissionais de arquitetura e *designers* contratados para projetar as residências dos seus clientes, ao contrário do citado no estudo do BNDES Setorial (2012), são importantes influenciadores na decisão de compra do mobiliário.

Desta forma Montacasa posicionou-se no mercado para atender a demanda eminente de arquitetura, decoração e *design* na *internet*. Sendo uma grande mostra para os arquitetos, que podem expor seu portfólio (Figura 20) para divulgar seus projetos e inspirar os consumidores, uma vitrine para os fabricantes, e mais um canal de vendas para os lojistas que não precisariam mais se limitar apenas na venda física e regional de seus móveis mas também para todo o Brasil.

tacasa.gudecor.com.br/ambientes-decorados/

**montacasa**  [Lista de casamento](#) [Minha conta](#)

[Ambientes decorados](#) | [Marcas](#) | [Cozinha](#) | [Sala](#) | [Quarto](#) | [Banheiro](#) | [Home Office](#) | [Iluminação](#) | [Varanda](#) | [Liquidada](#)

**AMBIENTES DECORADOS**

**Projeto: Olesko e Lorusso**  
Quarto do Garoto Ciclista  
Descrição ▾

▾ Produtos relacionados ▾

Cadeira Panton - Branca <i>Casa Garimpo</i>	Cadeira Eiffel Laranja - Base Giratória <i>Casa Garimpo</i>	Tapete Campestre - 150x200 - Creme <i>Oppa</i>	Cama Grillo c/ gavetas - Branca <i>Oppa</i>
<b>R\$486,40</b> 10x <b>R\$48,64</b> sem juros	<b>R\$550,50</b> 10x <b>R\$55,05</b> sem juros	<b>R\$639,00</b> Ver na loja <b>Oppa</b>	<b>R\$1.599,00</b> Ver na loja <b>Oppa</b>

**Figura 20: Exemplo de portfólio do escritório de arquitetura Olesko e Lorusso Arquitetura e Interiores com produtos relacionados disponível no site Montacasa.**

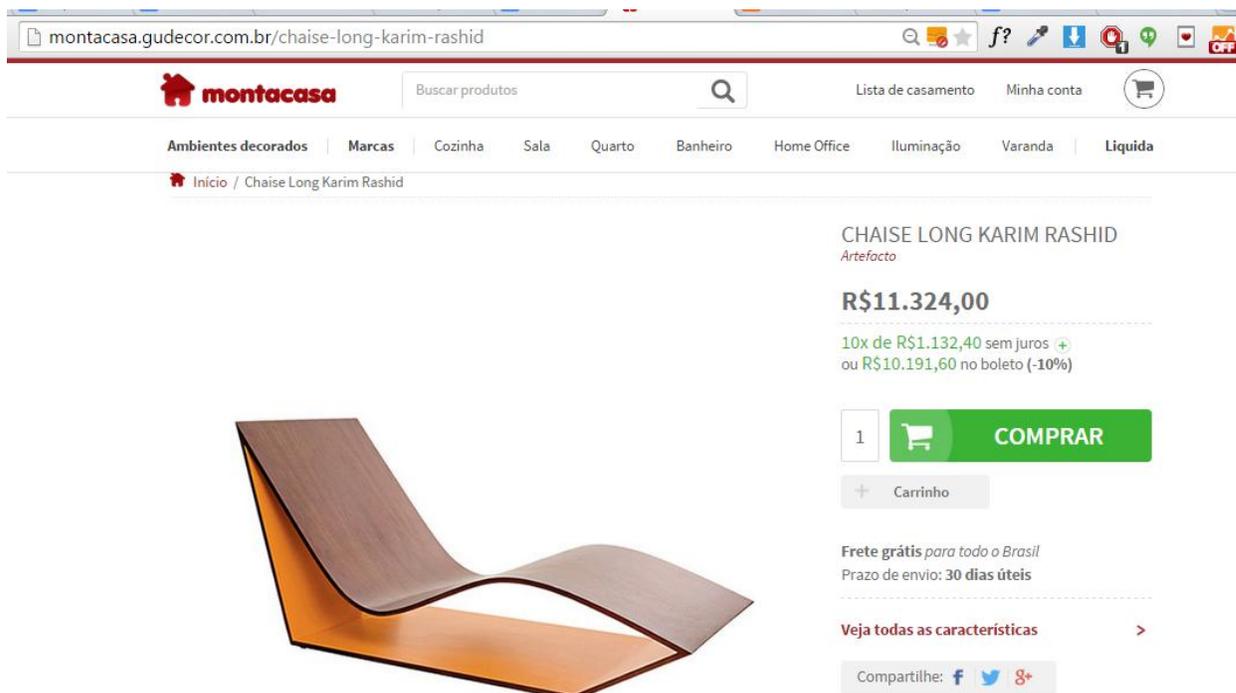
**Fonte: www.Montacasa.com.br/ambientes-decorados. Acesso em: 01 mai. 2015.**

Para o consumidor final, o Montacasa é a possibilidade de encontrar diversos produtos para casa e decoração no mesmo site, e obter informações sobre tendências e mercados.

#### 4.2.1.1 Modelo de negócio

Seu modelo inicial de negócio era apenas o *Marketplace*, seguindo os padrões citados nesse trabalho, onde grandes lojas, como Artefacto (Figura 21), Breton, expunham seus produtos para venda *online* para todo o Brasil, não se limitando mais apenas as lojas físicas.

Neste modelo os fornecedores disponibilizam fotos dos produtos, preços a serem praticados e informações técnicas. O Montacasa é responsável pelo cadastro dos produtos no *site*, aquisição de clientes, intermediação da venda, entrega dos produtos vendidos para o consumidor final é de responsabilidade do lojista.



**Figura 21: Exemplo móvel vendido pela loja Artefacto no *Marketplace* Montacasa. Fonte: Montacasa.com.br. Acesso em: 29 de mai. 2015**

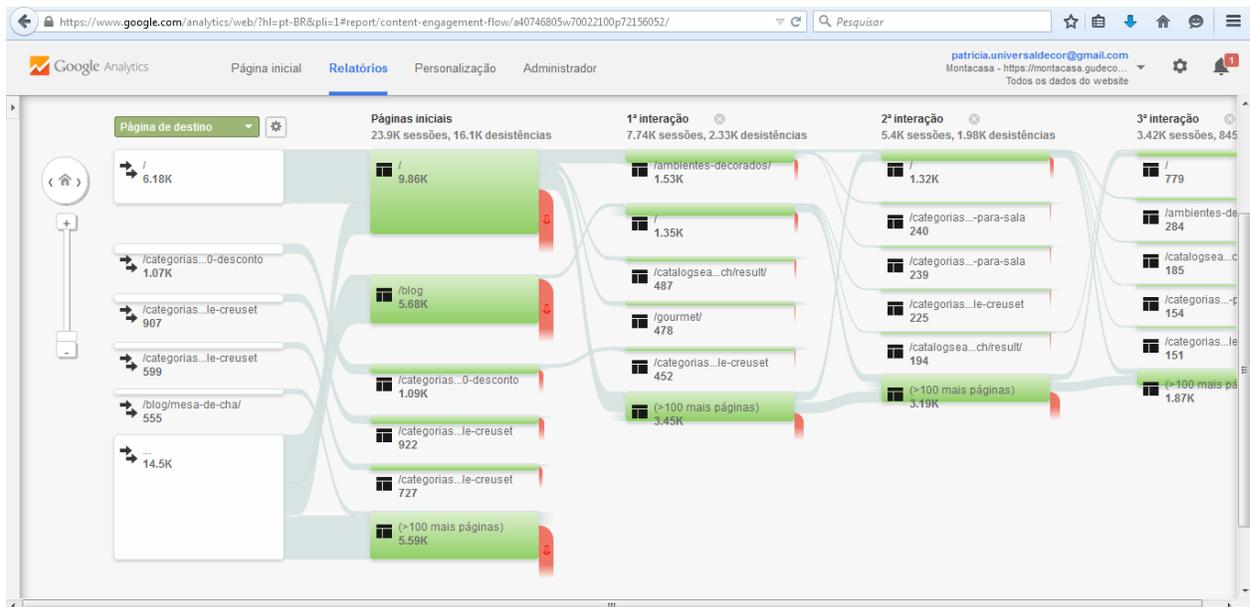
A empresa iniciou suas atividades como um *marketplace*, mas após analisar o comportamento e desejos dos seus consumidores e visitantes, o Montacasa diversificou suas formas de negócio aderindo também ao modelo tradicional de *e-commerce* e dessa forma passou a comprar, vender e entregar os produtos aos consumidores. Pois

apesar da possibilidade de lojistas físicos exporem seus produtos e assim aumentar suas vendas, ainda existia uma resistência de boa parte deles a aderir ao comércio *online*.

Em alguns casos porque a venda *online* ainda é pouco difundida no mercado nacional, principalmente no ramo de mobiliários que contam com empresas em sua grande maioria muito tradicionais.

A indústria e lojistas de móveis no Brasil são muito tradicionais e conservadores em seus procedimentos, a maioria dessas empresas são familiares e relutantes a aderirem aos novos tipos e formas de negócio, principalmente se tratando de *internet*, que é uma modalidade nova para a maioria deles. Provar para eles que o Montacasa seria mais uma possibilidade de venda dos móveis, principalmente para os produtos eles já tinham em estoque, se preocupando apenas com a entrega, é uma tarefa difícil. Por isso, ainda sentíamos falta de alguns produtos para a casa e também aumentar a variedade de produtos, optamos então por também trabalhar como um *e-commerce* tradicional, comprando, vendendo e entregando estes produtos. Caroline Dias, proprietária do site Montacasa.

Todos os produtos e/ou fabricantes comercializados no Montacasa passam por uma curadoria de um *designer* de móveis ou arquiteto contratado pela empresa, nesta etapa é analisada a qualidade, estética do produto e posicionamento de sua marca no mercado. Para a inserção de novos produtos também são analisados um conjunto de dados obtidos em ferramentas como o *Google Analytics* que demonstram perfis de produtos mais comprados ou mais acessados indicando maior interesse do consumidor. A partir de dados como produtos mais visitados, o comportamento do consumidor (Figura 22) dentro do *site*, todas as páginas que visitou até sair, e quantos produtos comprou (taxa de conversão) ou deixou de comprar (taxa de rejeição).



**Figura 22: Painel de comportamento do consumidor dentro do *site* Montacasa.**  
**Fonte: Dados oriundos do Google *Analytics*, fornecidos pelo Montacasa.**  
**Acesso em: 29 mai. 2015**

Outra métrica utilizada para a escolha de produtos a ofertar é baseada na busca que os clientes fazem no *site*, por exemplo, a palavra espelho é pesquisada por um grande número de pessoas, mas no resultando aparecem poucas variedades, ou os produtos não interessam aos clientes pois a taxa de rejeição indicada é alta. A partir desse dado é feita uma análise de fornecedores para a inserção de mais produtos e dessa forma conseguir aumentar a taxa de conversão.

Um produto pode ser o mais visitado do *site*, mas se é pouco vendido, ou seja, se tem uma taxa de conversão baixa, é preciso buscar entender o motivo por meio de algumas métricas sobre o produto como: o preço (se está acima do mercado), o prazo de entrega (se é muito longo), descrição das características (se está faltando informações importantes), fotos do produto (se mostra todos os detalhes e com qualidade), entre outras, detectados os pontos fracos a equipe especializada em conteúdo é responsável pelo ajuste das informações. No caso de um prazo longo para entrega em conjunto com o fornecedor são alinhadas estratégias logísticas para diminuir este prazo, já que o consumidor *online* é imediatista.

Todas as informações coletadas dos clientes pela equipe de atendimento sobre os produtos, *site*, procedimento de compra, satisfação, são unidas numa planilha e

esses dados são tratados, em conjunto com os dados do *Google Analytics*, para que todo o processo e produtos sejam adequados ao consumidor alvo do Montacasa. Essa organização dos dados é feita por um profissional responsável pela análise dos dados *online*.

Por outro lado, as campanhas de *email marketing* são, em sua maioria gerenciadas por softwares automáticos e o conteúdo é produzido internamente pelos designers gráficos, arquitetos, e analista de marketing, mas o *briefing* geralmente é demandado pelo profissional da análise de dados *online* ou gerente de *e-commerce*.

Apesar da comodidade e facilidade que o comércio eletrônico proporciona para o consumidor, Caroline cita ainda alguns pontos negativos que dificultam a venda de móveis em sua loja *online*, e são eles:

- Os lojistas e fabricantes ainda não possuem estratégias comerciais voltadas ao comércio eletrônico, sendo mais difícil a adesão deles a venda de seus produtos em sites;
- Os fornecedores não acreditam muito no potencial das vendas digitais, mas isso está mudando, e aos poucos o setor está aderindo a *internet*.
- Os fornecedores em sua maioria não possuem fotos dos produtos com qualidade para que o cliente possa observar todos os detalhes do produto, alguns ainda fornecem fotos caseiras e em baixa resolução. Dificultando assim a valorização do produto e por consequência venda;
- O custo dos profissionais especializados em venda *online* ainda é muito alto por ser um mercado novo e ainda com poucos profissionais especializados;
- Alto custo com *softwares* de inteligência de *marketing* e manutenção da loja *online*;
- Insegurança dos clientes ao comprar móveis pela *internet*;
- Custos altos com impostos e logística de armazenamento entrega que prejudicam a competitividade perante as lojas físicas;
- Atuando como um *e-commerce* tradicional a concorrência com os grandes magazines é muito grande, pois suas negociações com os fornecedores são mais vantajosas por conta do volume de vendas que possuem.



**Figura 23: Principais pontos negativos que dificultam a venda de móveis pela *internet*.**  
**Fonte: A autora, com dados apresentados o Caroline Dias (2014).**

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo proposto neste trabalho foi apresentar o panorama geral da indústria e varejo de mobiliário no Brasil para então verificar a importância da inserção dos móveis no comércio eletrônico, descrevendo e analisando o perfil do consumidor de móveis e fazer uma apresentação das estratégias utilizadas por uma empresa nesse setor e uma análise dos fatores que determinaram o desempenho competitivo desses produtos.

A partir da análise da indústria de móveis foi possível identificar que a teoria da Cauda longa de Anderson (2006) é relevante para a venda *online* dos móveis produzidos no Brasil, já que em geral estocar mobiliários demandam custos altos para armazenamento por serem em sua maioria produtos volumosos, além de uma loja *online* permitir a exposição de um número muito maior de produtos do que num varejo local.

A partir das análises levantadas no trabalho podemos concluir que o consumidor da atualidade está constantemente conectado a *Internet*, trocando informações sobre vários assuntos, comprando produtos e principalmente compartilhando opiniões, e dessa forma está constantemente influenciando o meio na mesma medida em que é influenciado. Compreender a necessidade da inserção das empresas de móveis na *internet*, por meio de lojas *onlines* e redes sociais digitais (*s-commerce*), foi o principal enfoque deste trabalho. A partir dessa análise foi possível perceber que as empresas ainda carecem de profissional especializado a entender as novas demandas dos consumidores e propor respostas rápidas, sendo necessária uma reestruturação na cultura empresarial de diversas empresas desse setor.

Analisar o case Montacasa.com.br foi importante para entender que os estudos realizados são aplicados em práticas no mercado nacional e com grandes possibilidades de crescimento, além de poder apresentar em parte a metodologia aplicada na comercialização *online* de móveis no Brasil.

Foi interessante também verificar a pequena atenção voltada ao conhecimento do consumidor nesse setor e mesmo o pouco enfoque dado ao design dos produtos, que ficam renegados a profissionais não especializados. Utilizar dados oriundos de

ferramentas *online* de *marketing* e pesquisas podem ser muito úteis para geração de uma nova cultura de mobiliários *made in* Brasil.



**Figura 24: Principais pontos conclusivos levantados pela autora.**  
Fonte: A autora.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **O setor de móveis na atualidade**: uma análise preliminar. 2007 Disponível em:  
<<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1305>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil**: situação atual e perspectivas. Disponível em:  
<<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1317>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BARBOSA, Flávia; MENDES, Karla L. Potencial de consumo de móveis: 18º no ranking. **Móvil Decore**. Curitiba, jun.2012. Notícias. Disponível em:  
<<http://www.emobile.com.br/noticias-decore/item/10349-potencial-de-consumo-de-m%C3%B3veis-18%C2%BA-no-ranking.html#.Uvj7lflldWSr>>. Acesso em: 26 mar. 2015.

CARVALHO, David Ferreira ; SANTANA, Antônio Cordeiro de ; MENDES, Fernando Antônio Teixeira ; GOMES, Sérgio Castro. **Estrutura industrial e padrão de concorrência no mercado de móveis de madeira do Brasil nos anos 90**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/06O359.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

CASA DE VALENTINA. **Exemplo de algumas lojas físicas e/ou online que utilizam o marketplace Casa de Valentina**. Disponível em:  
<[www.CasadeValentina.com.br/lojas](http://www.CasadeValentina.com.br/lojas)>. Acesso em: 01 mai. 2015

CATALANI, Luciane et al. **E-commerce**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DALVI, Tiago. *Marketplace Online*: conceito, exemplos, vantagens e desvantagens. **Olist Blog**. Curitiba, mai. 2015. Disponível em: <<http://blog.olist.com/marketplace-online-conceito-exemplos-vantagens-e-desvantagens/>>. Acesso em: 30 mai. 2015.

DIAS, Caroline. **Proprietária da loja *online* Montacasa**. Entrevista realizada dia 29 de maio de 2015 através de contato pessoal, as anotações realizadas pela entrevistadora.

E-BIT. **Relatório Webshoppers 2015: 31º Edição**. São Paulo, 2015.

Disponível em: <[http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31\\_webshoppers.pdf](http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31_webshoppers.pdf)>. Acesso em: 20 de abril 2015.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set801.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set801.pdf)>. Acesso em: 15 de jan. 2015.

HEINRICHS, Ronald. **Diretor da loja online MeuMóveldeMadeira.com.br (MMM)**. 2014.

HIPERMERCADO EXTRA. **Exemplo de móvel vendido pela loja *online* Mobly no marketplace Extra.com.br**. Disponível em: <[www.extra.com.br](http://www.extra.com.br)>. Acesso em: 01 mai. 2015

IDELDECOR. **Exemplo de mobiliário torneado**.

Disponível em: <[www.ideldecor.com.br](http://www.ideldecor.com.br)>. Acesso em: 28 de mar. 2015.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Estudo dos Canais do Varejo de Móveis**. São Paulo, 2013.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Brasil Móveis 2014**. São Paulo, 2014. Disponível em:

<<http://www.iemi.com.br/biblioteca/publicacoes-setoriais/brasil-moveis-2013/>>. Acesso em: 23 maio. 2015.

MAGAZINE LUIZA. **Exemplo de mobiliário retilíneo**.

Disponível em: <[www.magazine-luiza.com.br](http://www.magazine-luiza.com.br)>. Acesso em: 28 de mar. 2015.

MOBLY. **Exemplo de cadeira vendida pela Mobly.com.br em seu próprio canal de vendas *online***. Disponível em: <[www.mobly.com.br](http://www.mobly.com.br)>. Acesso em: 01 mai. 2015

MONTACASA. **Exemplo de móvel do fabricante Maria Coura vendido no Marketplace e loja online Montacasa.com.br**

Disponível em: <[www.montacasa.com.br](http://www.montacasa.com.br)>. Acesso em: 01 mai. 2015

MONTACASA. **Exemplo de portfólio do escritório de arquitetura Olesko e Lorusso Arquitetura e Interiores com produtos relacionados disponível no site Montacasa.**

Disponível em: <[www.montacasa.com.br/ambientes-decorados](http://www.montacasa.com.br/ambientes-decorados)>. Acesso em: 01 mai. 2015.

MONTACASA. **Exemplo móvel vendido pela loja Artefacto no Marketplace Montacasa.** Disponível em: <[www.Montacasa.com.br](http://www.Montacasa.com.br)>. Acesso em: 29 de mai. 2015.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POTTER, Richard E.; TURBAN, Efraim. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

QUADROS, Ana Cristina. **O design dos móveis de escritório nas médias e pequenas empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha – um estudo exploratório.** 2002. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3557/000339846.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jan. 2015, 13:34.

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA SETORIAL - SEBRAE. **S-consumidores: Compra e venda pelas mídias sociais.** 2014. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/econsumidores/54c6815af17388e7058b4a94>> Acesso em: 26 mar. 2015.

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA SETORIAL - SEBRAE. **E-consumidores: Quem são eles no setor de móveis?.** 2014. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/econsumidores/54c6815af17388e7058b4a94>> Acesso em: 26 mar. 2015.

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA SETORIAL - SEBRAE. **Mercado nacional de exportação de móveis: Panorama brasileiro e principais estados concorrentes.** Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/mercado-nacional-de-exportacao-de-moveis/54ca8643b09d0422006da78a>>. Acesso em: 26 mar. 2015.

VASCONCELOS, Eduardo (Coord.). ***E-commerce nas empresas brasileiras***. São Paulo: Atlas, 2005.

## GLOSSÁRIO

**AQUISIÇÃO DE CLIENTES** - Termo utilizado no comércio eletrônico que significa atrair clientes.

**E-COMMERCE** - Em português significa comércio eletrônico, é uma modalidade de comércio que realiza suas transações financeiras por meio de sites, por meio de computadores, celulares e tablets. Um exemplo deste tipo de comércio é comprar ou vender produtos em lojas virtuais.

**FREELANCES** - Também conhecido popularmente no Brasil pelas expressões ou gírias *freela* ou *frila*, é o termo inglês para denominar o profissional autônomo que se autoemprega em diferentes empresas ou, ainda, guia seus trabalhos por projetos, captando e atendendo seus clientes de forma independente.

**GOOGLE PLUS** - Rede social digital lançada pelo Google. Nela é possível compartilhar fotos, textos, vídeos para os usuários conectados a ela.

**INSTAGRAM** - É uma rede social digital de compartilhamento de foto e vídeo que permite aos seus usuários tirar fotos e vídeos, aplicar filtros digitais e compartilhá-los.

**LOJAS VIRTUAIS** - Um *site* que faz da internet seu canal de negociação, objetivando a venda de produtos e serviços a clientes.

**MÉTRICAS** - São sistemas de mensuração que quantificam uma tendência, comportamento ou variável de negócio, permitindo medir e avaliar o desempenho de qualquer ação de marketing.

**PINTEREST** - É uma rede social digital de compartilhamento de fotos. Assemelha-se a um quadro de inspirações, onde os usuários podem compartilhar e gerenciar imagens temáticas, como de jogos, de hobbies, de roupas, de perfumes, etc.

**PLATAFORMA DE VENDA ONLINE** - É o programa de computador utilizado para administração de uma loja online. Todo o processo por trás da venda online é suportado pela plataforma. Nela são considerados aplicativos de vendas, banco de dados, bem como a infraestrutura necessária da operação, como a hospedagem do site e o módulo de processamento de pagamentos.

PONTO-COM - São empresas que atuam por meio da comercialização eletrônica e que exploram a comercialização serviços ou produtos na *internet*.

SOFTWARES - Nome dado a qualquer programa de computador.

TAXA DE REJEIÇÃO - Percentual de usuários que visitou o seu site, visualizou apenas uma página e saiu sem clicar em nenhuma outra. Ela é calculada sobre o total de visitantes e pode ser entendida da seguinte forma: um site que tem 70% de taxa de rejeição, 70 pessoas em cada 100 saíram do *site* na mesma página em que entraram.

TICKET MÉDIO - Consiste na equação: o valor total de vendas dividido pelo número total de clientes atendidos.

TWITTER - É uma rede social digital que permite que os usuários enviem atualizações pessoais, contendo apenas texto, em menos de 140 caracteres via o [www.twitter.com](http://www.twitter.com).