

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**THIAGO MARTINS COSTA VIANNA**

**CANVAS PARA EMPRESA DE MÓVEIS FUNCIONAIS –  
O CENÁRIO PARA A ABERTURA DE UM NEGÓCIO INOVADOR EM UM SETOR  
TRADICIONAL**

**Porto Alegre**  
**2017**

**THIAGO MARTINS COSTA VIANNA**

**CANVAS PARA EMPRESA DE MÓVEIS FUNCIONAIS –  
O CENÁRIO PARA A ABERTURA DE UM NEGÓCIO INOVADOR EM UM SETOR  
TRADICIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert

**Porto Alegre  
2017**

**THIAGO MARTINS COSTA VIANNA**

**CANVAS PARA EMPRESA DE MÓVEIS FUNCIONAIS –  
O CENÁRIO PARA A ABERTURA DE UM NEGÓCIO INOVADOR EM UM SETOR  
TRADICIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 14 de dezembro de 2017.

Banca examinadora:

---

Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert  
Orientadora  
UFRGS

---

Mestre Ariane Mello Silva Avila  
UFRGS

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me apoiaram nos estudos.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais, Marília e Léo, que desde cedo, forjaram em mim os valores essenciais para a formação do meu caráter e pessoa que sou hoje. Eles foram os grandes incentivadores e apoiadores dos meus estudos e foram - e são! – aqueles quem me deram condições de seguir essa caminhada.

Gostaria de agradecer também às minhas avós, que sempre mostraram que através do estudo é possível chegar mais longe, e acreditaram em mim nesta caminhada.

Agradeço minha namorada, Isadora Blank, por ter sido mais do que uma namorada nestes últimos cinco anos de curso: mostrou-se uma grande companheira. Agradeço por todo o apoio durante este período em que estive me formando enquanto profissional e pessoa. Gostaria de agradecer também à família dela, em especial à minha sogra, Dóris, que sempre me acolheu em sua casa da melhor maneira possível.

Gostaria de agradecer meu irmão Rafael Vianna, e meu amigo de longa data Tiago Piccoli, por estarem trilhando junto comigo este caminho do empreendedorismo voltado ao setor moveleiro. Tenho certeza de que sem eles o “pontapé” inicial não teria sido dado; e sem este início, o tema deste trabalho de conclusão de curso possivelmente seria outro.

Agradeço a todos os professores que contribuíram de alguma forma e foram essenciais à minha formação como profissional. Agradeço especialmente à Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert, a qual acreditou no meu potencial desde o início, e sempre me prestou o melhor apoio possível para a execução deste trabalho. Suas orientações e dicas foram imprescindíveis para alcançar êxito nesta jornada.

Por último, gostaria de agradecer os demais familiares, amigos, professores, colegas de estágio e de curso que estiveram comigo nesta jornada e participaram de alguma forma destes bons momentos vividos.

Obrigado!

“ Se vi mais longe foi por estar de pé sobre ombros de Gigantes. ”

Issac Newton

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo a respeito do cenário à abertura de uma marcenaria especializada em móveis funcionais. Historicamente, o setor moveleiro é tradicional, e, no Brasil, marcado pela baixa intensidade tecnológica envolvida. A inovação, muitas vezes, está associada a grandes corporações e empresas de setores de tecnologia, e é esquecido que se pode inovar mesmo em pequenas empresas de setores de baixa intensidade tecnológica, ou *low-techs* – como é o caso do setor moveleiro. Do ponto de vista metodológico, realizou-se inicialmente uma revisão da literatura, onde foi possível a escolha do método Business Model Canvas. Após a escolha do referido método, iniciou-se uma etapa de coleta de dados secundários, a fim de entender melhor o panorama geral do setor moveleiro. A partir destas informações, foi confeccionado o Quadro Canvas, abrangendo as principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Após a execução do quadro, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto aos potenciais clientes, para validar e aprofundar pontos levantados no Quadro Canvas. Após a análise dos dados obtidos na pesquisa, foi constatado que há, de fato, uma demanda latente por mais espaço residencial, e que esta demanda pode ser suprida pela inclusão no mercado de móveis funcionais. Como resultado, tem-se que há um cenário favorável à abertura de uma marcenaria especializada em móveis funcionais, e é recomendável que o empreendedor leve em consideração os dados extraídos na pesquisa aplicada.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo. Modelo Canvas de negócios. Business Model Canvas. Low-tech. Setor moveleiro. Inovação. Móveis funcionais.

## **ABSTRACT**

The present work presents a study about the scenario to the opening of a joinery specialized in the production of functional furniture. The furniture sector is a low-technology intensity industry. Innovation is often associated with large corporations or high-technology companies, and it is forgotten that innovation can be achieved even in small companies in low-tech industries - such as the furniture industry. From a methodological point of view, a literature review was initially carried out, where it was possible to choose the Business Model Canvas. After choosing this method, secondary data collection was carried out, in order to better understand the general panorama of the furniture industry. From this information of the traditional furniture sector, it was possible to create a Canvas, covering the four main areas of a business: customers, supply, infrastructure and financial viability. After the execution of the Canvas, a quantitative research has been applied to potential clients, in order to validate and deepen points raised in the Canvas. After the analysis of the data obtained from the research, it has been verified that there is a latent demand for more residential space, and that this demand can be satisfied by the inclusion in the market of functional furniture. As a result, there is a scenario favorable to the opening of a joinery specialized in functional furniture, and it is recommended that the entrepreneur take into account the data extracted in the applied research.

**Keywords:** Entrepreneurship. Business Model Canvas. Low-tech. Furniture industry. Innovation. Functional furniture.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura	1	–	Quadro	Canvas			
.....				25			
Figura	2	–	Mapa	da	Empatia		
aplicado.....					38		
Figura	3	-	Quadro	Modelo	de	Negócios	Canvas
.....							40

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Inovação: mecanismos e vantagens estratégicas .....	16
Quadro 2 – Unidades produtivas .....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Familiaridade com o conceito de móveis funcionais .....	51
Gráfico 2 – Percepção de necessidade de espaço .....	52
Gráfico 3 – Conforto e organização em função de mais espaço e praticidade .....	53
Gráfico 4 – Otimização espaço residencial a partir da utilização de Móveis Funcionais .....	54
Gráfico 5 – Fatores importantes na compra de um móvel .....	55
Gráfico 6 – Disposição para pagar mais caro por um Móvel Funcional em comparação a um Móvel Tradicional .....	57
Gráfico 7 – Disposição para pagar mais caro por um Móvel Funcional em comparação a um Móvel Sob Medida.....	58
Gráfico 8 – Quantitativo móveis sob medida.....	59
Gráfico 9 – Canais de distribuição .....	60
Gráfico 10 – Interesse nas Tendências de Móveis Funcionais .....	62
Gráfico 11 – Canais de comunicação .....	63

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1. OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1. Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.2. JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2. REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1. INPUTS DE INOVAÇÃO.....	15
2.2. MODELAGEM DE NEGÓCIOS .....	17
2.3. PLANO DE NEGÓCIOS.....	18
<b>2.3.1. Definição</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.2. Confecção do plano</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.3. Direcionamento do plano</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.4. Estrutura de um plano de negócios</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.5. Considerações finais do plano de negócios</b> .....	<b>21</b>
2.4. BUSINESS MODEL GENERATION – CANVAS .....	22
<b>2.4.1. Componentes do Modelo de Negócios</b> .....	<b>23</b>
2.5. LEAN STARTUP .....	26
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>28</b>
3.1. MÉTODOS DE PESQUISA.....	28
<b>3.1.1. Da Natureza</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1.2. Da Abordagem</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1.3. Dos Objetivos</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1.4. Do Delineamento</b> .....	<b>29</b>
3.2. COLETA DE DADOS.....	30
3.3. ANÁLISE DE DADOS .....	31
<b>4. CENÁRIO SETOR MOVELEIRO - DADOS SECUNDÁRIOS</b> .....	<b>33</b>
4.1. PANORAMA GERAL .....	33
4.2. PERFIL E RELEVÂNCIA DO SETOR MOVELEIRO .....	34
4.3. DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA .....	34
4.4. NOVOS ENTRANTES NO SETOR.....	34
4.5. PRODUÇÃO NACIONAL.....	35
4.6. MERCADO IMOBILIÁRIO .....	35
4.7. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO.....	36

4.8. MÓVEIS FUNCIONAIS .....	36
<b>5. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>38</b>
5.1. MAPA DA EMPATIA .....	38
5.2. O QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS – CANVAS.....	40
5.3. COMPONENTES DO QUADRO .....	42
<b>5.3.1. Segmento de Clientes .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3.2. Proposta de Valor .....</b>	<b>43</b>
<b>5.3.3. Canais.....</b>	<b>43</b>
<b>5.3.4. Relacionamento com o Cliente.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3.5. Fontes de Receita .....</b>	<b>44</b>
<b>5.3.6. Recursos Principais.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3.7. Atividades-Chave .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3.8. Parcerias Principais .....</b>	<b>47</b>
<b>5.3.9. Estrutura de Custos .....</b>	<b>49</b>
5.4. PERCEPÇÃO DO CLIENTE .....	50
<b>6. PERCEPÇÃO DO CLIENTE – ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>51</b>
6.1. PERFIL DOS RESPONDENTES .....	51
6.2. FAMILIARIDADE COM O CONCEITO .....	52
6.3. NECESSIDADE ESPAÇO.....	52
6.4. CONFORTO E ORGANIZAÇÃO EM FUNÇÃO DE MAIS ESPAÇO E PRATICIDADE .....	54
6.5. OTIMIZAÇÃO DO ESPAÇO RESIDENCIAL A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DE MÓVEIS FUNCIONAIS.....	55
6.6. FATORES IMPORTANTES NA COMPRA DE UM MÓVEL.....	56
6.7. DISPOSIÇÃO PARA PAGAR MAIS CARO POR UM MÓVEL FUNCIONAL .....	57
6.8. MÓVEIS SOB MEDIDA .....	60
6.9. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	61
6.10. INTERESSE NAS TENDÊNCIAS DE MÓVEIS FUNCIONAIS .....	63
6.11. CANAIS DE COMUNICAÇÃO .....	64
6.12. AVALIAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	65
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE CONSTRUÇÃO DO CANVAS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO A – QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS – CANVAS .....</b>	<b>73</b>

<b>ANEXO B – MAPA DA EMPATIA .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO C – PESQUISA APLICADA AO POTENCIAL CLIENTE .....</b>	<b>75</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário dos imóveis brasileiros, na última década, propiciou aos investidores uma condição favorável para os investimentos no setor, haja visto que este mercado teve uma valorização real de quase três vezes, segundo artigo da revista eletrônica Rexperts (2015). Neste mesmo período, houve também aumento no valor da mão de obra e nos custos com materiais de construção, de acordo com o SINAPI (2016), Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil, que mede a inflação isolada do segmento. A fim de manter, ou ainda aumentar, a margem de lucro, muitas construtoras optaram por reduzir o tamanho dos imóveis e passaram a projetar plantas habitacionais menores. Analisando pela ótica do consumidor, o aumento dos preços e a redução no tamanho dos imóveis, fez com que estes adquirissem imóveis com peças menos amplas, se comparadas a períodos anteriores.

Esta redução nos espaços fez com que as pessoas se adaptassem com mobiliários menores, muitas vezes tendo que planejar móveis sob medida para o melhor aproveitamento dos espaços. Com isso o mercado de móveis planejados e sob medida teve – e continua tendo - uma grande expansão. Em valores, o segmento de móveis planejados representa 23,8% das receitas geradas pelo setor moveleiro no país (IEMI Inteligência de Mercado, 2014). Surgiram então diversas empresas de marcenaria especializadas em executar projetos feitos sob medida para cada residência de modo personalizado. Além disso, muitos marceneiros atuam sem cadastro, na informalidade, na medida em que são fracas as barreiras de entrada, seja pelo lado da tecnologia, seja pelo lado do investimento em alguns segmentos dessa indústria (GORINE, 2000, p. 16).

Recentemente surgiu o conceito de móveis funcionais. Popularmente explorado em países em que tradicionalmente as residências possuem espaço confinado e reduzido, tais como o Japão, os móveis funcionais são móveis que possuem sua utilidade-fim atrelada a uma característica de praticidade, e redução de espaço. Eles podem ser exemplificados por uma cama retrátil, que durante a noite tem função de cama e durante o dia, quando fica recolhida ela tem a função de prateleira. Este tipo de nicho de mercado ainda é pouco explorado no Brasil, entretanto, aos poucos, vem ganhando força devido à crescente redução dos imóveis brasileiros e à necessidade de otimizar os espaços da melhor forma possível.

Historicamente, o setor moveleiro é um setor predominantemente tradicional e que envolve baixa intensidade tecnológica agregada. Devido às poucas barreiras de entrada, o mercado moveleiro está ficando cada vez mais saturado, e a competição mais acirrada. É

preciso diferenciar-se para garantir a sobrevivência e prosperidade do negócio. Segundo Porter (1985), as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Esse posicionamento é obtido por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A diferenciação pode advir da inovação. É comum a associação entre inovação e tecnologia – e por vezes ocorre o equívoco de supor que empresas, em setores de baixa intensidade tecnológica, não possuem capacidade inovativa intensidade. Segundo Reichert (2015) é possível ter inovação em empresas dos setores de baixa intensidade tecnológica – como o setor moveleiro, por exemplo.

Tendo em vista tais fatos, e pensando em uma estratégia de diferenciação, o presente trabalho visa a confecção de um estudo para verificar a viabilidade da abertura de uma empresa de marcenaria especializada em móveis funcionais – abrangendo conhecimentos do mercado em questão e através da aplicação da metodologia Business Model Canvas.

Assim, faz-se a seguinte questão de pesquisa:

*“Existe espaço no mercado para a abertura de uma marcenaria especializada em móveis funcionais?”*

## 1.1. OBJETIVOS

A fim de direcionar o foco deste trabalho, foram definidos o objetivo geral e objetivos específicos, conforme abaixo:

### 1.1.1. Objetivo Geral

Verificar se existe um cenário favorável à abertura de uma marcenaria especializada em móveis funcionais.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral previamente traçado, propuseram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir, a partir da revisão de literatura, qual ferramenta de planejamento e modelagem de negócios será utilizada;
- b) Analisar o setor moveleiro e suas perspectivas futuras;
- c) Aplicar a ferramenta escolhida para o negócio em questão;
- d) Validar os resultados identificados na aplicação da ferramenta junto aos potenciais clientes.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o processo do empreendedorismo é formado por quatro etapas principais: a primeira etapa consiste na identificação e avaliação de uma oportunidade de negócios; o segundo passo refere-se à confecção de um plano de negócios; a terceira fase é a determinação dos recursos necessários a serem empregados; e a quarta e última etapa é a administração da empresa.

Devido às poucas barreiras de entrada que o setor moveleiro demanda, bem como o baixo investimento inicial para começar um negócio neste segmento, tem-se um mercado bastante competitivo. Considerando que se trata de um setor tradicional e de baixa tecnologia envolvida percebe-se uma oportunidade de negócio fortemente ligada à inovação.

De acordo com os conceitos citados, a etapa um, “identificação de uma oportunidade de negócios”, está relacionada com a percepção do *gap* no segmento de móveis funcionais no Brasil. Vê-se uma oportunidade de negócio neste nicho de mercado. O segundo passo, “elaboração de um plano de negócios” é a base para a execução bem-sucedida das etapas três e quatro.

Segundo Dornelas (2014), os principais motivos do insucesso de empresas no Brasil são: a falta de planejamento, a gestão deficiente, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica, e fatores pessoais diversos. Alguns destes fatores são, de fato, externos e tornam-se fora de alcance para o empreendedor. Entretanto, o fator do planejamento é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento.

Tendo em vista a identificação de um mercado alvo pouco explorado no Brasil – móveis funcionais - e os fatores acima expostos com relação à importância do planejamento para o sucesso de um empreendimento, tem-se como sendo de suma importância a elaboração de um quadro de modelo de negócios. A confecção deste quadro propiciará uma melhor visão sobre o panorama geral deste segmento, trazendo informações relevante, tais como: concorrentes diretos e indiretos, produtos substitutos e complementares, possíveis clientes, fornecedores estratégicos, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo tratar sobre os conceitos-chave que permeiam a realização do presente trabalho. A lógica de apresentação do mesmo será a seguinte: início com o tópico “inputs de inovação”, onde serão abordados os principais conceitos e aspectos deste tema que é parte importante do processo empreendedor; logo após, tratar-se-á sobre a importância da modelagem de negócios; seguido pelo detalhamento dos aspectos de um plano de negócios e, por fim, conceitos e aplicação do Business Model Canvas.

### 2.1. INPUTS DE INOVAÇÃO

Seguindo na linha de Schumpeter, o Manual de Oslo - principal documento a respeito das atividades de inovação - define inovação como sendo:

“[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE; FINEP, 2005)

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação trata-se de um ato genérico que acontece de diferentes formas e contextos, crucial à sobrevivência e ao crescimento dos empreendimentos. Bessant e Tidd (2009), observam pontos comuns a todas as empresas neste processo de inovação: primeiramente a “busca”, onde é feita uma análise dos ambientes internos e externos à organização, procurando identificar oportunidades e perceber possíveis ameaças; em seguida a “seleção”, é momento em que é decidido, com base em uma visão estratégica, quais pontos da fase anterior devem ser atendidos; em terceiro momento a “implementação”, aplicar as transformações da ideia inicial e lançar em um mercado interno ou externo; e em um quarto momento a “captura de valor” por meio da inovação, é o momento de construção de uma base de conhecimento a fim de melhorar a maneira como o processo é gerido.

A inovação é peça fundamental na manutenção e prosperidade das empresas. Entretanto, muitas vezes, o conceito de inovação é associado somente a empresas do setor de alta tecnologia, ou ainda relacionado diretamente a empresas que investem altas quantias em Pesquisa e Desenvolvimento. Reichert (2015) explora a ideia de que é possível ter inovação em empresas dos setores de baixa intensidade tecnológica. Segundo Reichert (2015, p. 10) “em essência, a inovação é o resultado de mudanças impulsionadas pelas capacidades de

inovação da empresa (de desenvolvimento, de operação, de gestão e de transação) ”. A inovação pode ser evidenciada tanto pelo desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias, quanto por aplicar novas formas de operação, transação e gestão. Bessant e Tidd (2009) completam: “é importante destacar que a inovação e o sucesso competitivo não dizem respeito apenas a empresas que fazem uso da alta tecnologia”.

A inovação não significa necessariamente o lançamento de um novo produto ou serviço. Bessant e Tidd (2009) dividem os tipos de inovação em quatro diferentes categorias: inovação de produto, que trata da mudança no próprio produto ou serviço final que a empresa oferece; inovação de processo, que são mudanças na maneira de criação e entrega destes produtos ou serviços; inovação de posição, que remete a uma mudança no contexto destes produtos e serviços; e inovação de paradigma, que são as transformações dos modelos mentais que orientam o que a empresa faz. A inovação pode advir de diversos mecanismos diferentes, tais como novidades no processo, complexidade, proteção legal, entre outros. Bessant e Tidd (2009) apontam que a inovação pode levar a empresa a alcançar vantagens competitivas, conforme o quadro 1, abaixo:

**Quadro 1 – Inovação: mecanismos e vantagens estratégicas**

<b>Mecanismos</b>	<b>Vantagem estratégica</b>
Novidade na oferta do produto ou serviço	Oferecer algo que ninguém mais consegue
Novidade no processo	Oferecer algo de uma forma que os outros não conseguem imitar
Complexidade	Oferecer algo que os outros tem dificuldade em dominar
Proteção legal de propriedade intelectual	Oferecer algo que os outros não conseguem, a menos que paguem licença ou outra taxa
Acréscimo/ampliação de alcance de fatores competitivos	Alterar a base de concorrência
Tempo/oportunidade	Vantagem de ser o primeiro a entrar
Desenvolvimento robusto de plataforma	Oferecer um produto que é a base sobre a qual outras variações e gerações podem ser construídas
Reescrita de regras	Oferecer algo que represente um conceito

	de processo ou produto absolutamente novo
Reconfiguração das partes do processo	Recriar a forma na qual as partes do sistema interagem
Transferência através de diferentes contextos de aplicação	Recombinar os elementos já conhecidos em mercados diferentes

Fonte: Inovação e Empreendedorismo. Bessant e Tidd (2009)

A fim da busca pela inovação em um mercado já tradicional, a abertura de uma marcenaria especializada na confecção e móveis funcionais coloca em prática alguns destes conceitos. O conceito de móveis funcionais, por se tratar de um mercado pouco explorado, pode trazer a vantagem competitiva de apresentar uma novidade de produto/serviço para o cliente. Por tratar-se de um nicho muito específico, que visa desenvolvimento de soluções para problemas de falta de espaço interno, uma vantagem competitiva que contempla é a complexidade, que trabalha como uma barreira de novos entrantes no mercado.

A inovação está fortemente ligada ao empreendedorismo. O empreendedorismo propõe-se a solucionar problemas. E é por meio da inovação que ele o faz. De acordo com Peter Drucker (1985) a inovação é a ferramenta dos empreendedores, na qual permite explorar as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. A inovação pode ser apreendida e praticada, tal como uma disciplina.

## 2.2. MODELAGEM DE NEGÓCIOS

No Brasil, a cada dez empresas abertas, seis não conseguem sobreviver após cinco anos de atividades, é o que aponta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014). Os dados foram retirados do CEMPRE – Cadastro Central de Empresas. Tem-se, então, que apenas 40% das empresas prosperam após os cinco primeiros anos de funcionamento. Os motivos da falência não são abordados na pesquisa do IBGE, entretanto, os dados revelam que empresas com mais funcionários tendem a permanecer mais tempo no mercado. Zacharakis, Meyer e De Castro (1999), apontam que uma empresa pode encerrar suas atividades por uma combinação de fatores: sejam eles internos e externos. Segundo eles, os fatores internos são os principais determinantes no caso de mortalidade de empresa. São fatores internos: falta de habilidade gerencial, fraca gestão estratégica, falta de visão, entre outros. De acordo com Dornelas (2014), entre os principais motivos do insucesso de empresas

no Brasil estão a falta de planejamento e a gestão deficiente. O empreendedorismo é, de fato, uma arte, é um desafio nos dias de hoje. Empreender é “o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal” (Robert D. Hisrich, 2004). Faz-se, então, de extrema importância o seu correto planejamento, desde as fases iniciais de abertura de um novo empreendimento até a administração e gestão do mesmo. A corroborar com isso, Perry (2001) destaca que existe uma relação entre falta de planejamento e mortalidade de uma empresa.

A modelagem de negócios é um processo fundamental para a saúde e prosperidade de uma empresa. Esta modelagem pode ser realizada de diferentes formas. Neste momento, serão apresentadas as principais formas, bem como suas peculiaridades, características, prós e contras. São elas: plano de negócios; business model canvas; e lean startup.

## 2.3. PLANO DE NEGÓCIOS

### 2.3.1. Definição

Primeiramente vale definir o que é um plano de negócios – também chamado de plano de jogo. Em poucas palavras, um plano de negócios é um documento confeccionado pelo empreendedor, em que são descritos todos os elementos internos e externos, bem como as estratégias relevantes para a execução de um novo negócio. Ele tem por finalidade organizar o planejamento e procurar sanar muitas variáveis e incertezas. Nas palavras de Greatti e Previdelli (2002) “Tornar mais nítido o caminho que leva ao alcance do objetivo é o principal motivo de se fazer um plano de negócios”. Dornelas (2014) cita a elaboração do plano como sendo um processo de aprendizagem e autoconhecimento, que ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. A importância do plano é reconhecida por Degen (1989) como sendo uma oportunidade única para analisar os aspectos do negócio a ser empreendido. Uma das grandes vantagens do plano de negócios é trazer ao empreendedor a realidade - em números, dados e fatos - que terá de enfrentar caso resolva abrir a empresa de fato. De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 155) “o processo envolvido na preparação de um plano de negócios é crucial, pois será necessário planejar os estágios de crescimento futuros do empreendimento”. Ele previne surpresas que possam aparecer durante o funcionamento do negócio. Reforçando esta ideia, Santos e Pereira (1995) justificam a importância do plano de negócios pois ele permite avaliar a viabilidade da implantação de

uma ideia – econômica, financeira, técnica ou de mercado – ainda no “papel”, de forma teórica, antes mesmo que o empreendedor despenda recursos colocando uma ideia insustentável por meios empíricos. Uma pesquisa realizada com ex-alunos da Harvard Business School revela que o desenvolvimento de um plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios (Dornelas, 2014).

Para Bessant e Tidd (2009), a razão principal da existência de um plano de negócios formal é atrair financiamento externo. Contribuindo com esse raciocínio Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p.153) afirmam que “é provável que os investidores em potencial não pensem em investir em um novo empreendimento enquanto o plano de negócios não estiver concluído”. Entretanto, é necessário que o empreendedor tenha em mente que o plano de negócios deve ser muito bem confeccionado, e não ser encarado como uma mera formalidade para agradar e convencer possíveis investidores. Segundo Dornelas (2001), 98% dos pequenos negócios americanos fecham as portas por falta de um planejamento adequado. Torna-se pior do que não fazer um plano de negócios, fazê-lo de forma inadequada, para Greatti e Previdelli (2002).

### **2.3.2. Confeção do plano**

Naturalmente, o plano de negócios deve ser confeccionado pelo próprio empreendedor. Nele contém a visão de como o negócio será direcionado e gerenciado – a forma de rodagem do *business* exposta no papel. Entretanto, o empreendedor, muitas vezes, não possui conhecimentos sobre todas as áreas que compõem o negócio – técnica, financeira, comercial, legal, contábil, etc. Sendo assim, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014) o empreendedor pode recorrer a consultores externos, tais como advogados, contadores, consultores de marketing, e outros de acordo com a necessidade do empreendimento. Outras fontes tais como a literatura, a internet e até mesmo o capital intelectual (em troca de participação na sociedade) são válidas para a elaboração do plano de negócios. A fim de identificar a necessidade de consulta de consultoria externa, ou outras fontes, faz-se necessário que o empreendedor esteja ciente de suas próprias habilidades. Hisrich, Peters e Shepherd (2014) sugerem a utilização de uma tabela de avaliação de habilidades. Nesta tabela o empreendedor conseguirá ter a percepção de suas habilidades individuais, e de seus pontos fracos que precisam ser complementados para o bom andamento do empreendimento. A tabela sugerida por Hisrich, Peters e Shepherd (2014) contém 5 colunas. Na primeira coluna constam as habilidades: Contabilidade/ Assuntos fiscais; Planejamento; Projeção; Pesquisa de

Marketing; Vendas; Gerenciamento de RH; Criação de produtos (design); Questões legais; Tecnologia. Nas colunas de dois a quatro, respectivamente, constam os títulos Excelente, Bom, Razoável e Sofrível. Evidentemente, as habilidades que devem ser analisadas na tabela variam de acordo com a necessidade específica de cada empreendimento. Através da utilização desta tabela, o empreendedor consegue identificar claramente as habilidades requeridas, e onde obtê-las se necessário.

### **2.3.3. Direcionamento do plano**

O plano de negócios, segundo Santos e Pereira (1995) apresenta três funções. São elas: documento de planejamento de um novo negócio, onde o empreendedor vai verificar a viabilidade do empreendimento; instrumento de medição retrospectivo, onde o empreendedor vai avaliar a evolução da implantação do negócio; e por fim, ferramenta de captação de financiamento e investimentos, no qual facilitará a obtenção de capital de terceiros. Sendo assim, Greatti e Previdelli (2002) afirmam que a estruturação de um plano de negócios varia de acordo com o público alvo ao qual se destina. Com isso, é possível enfatizar as informações mais relevantes, e de interesse de acordo com cada o público. Pavani, Deutscher e López (1997) citam alguns dos possíveis públicos de um plano de negócios. São eles: o próprio empreendedor, bancos, mantenedores das incubadoras, parceiros, investidores, empresa internamente, clientes, sócios e futuros sócios, e franqueados. Apesar do plano de negócios poder direcionar esforços dependendo do leitor ao qual se destina, Hirsrich, Peters e Shepherd (2014) destacam três perspectivas que devem ser consideradas no momento da preparação do plano: a perspectiva do empreendedor, onde o mesmo expõe de maneira clara o que é e o que planeja para o empreendimento; a perspectiva do marketing, onde o empreendedor busca olhar seu negócio, produto ou serviço pela ótica do cliente; e a perspectiva do investidor, onde o empreendedor deverá se pautar em projeções financeiras.

### **2.3.4. Estrutura de um plano de negócios**

Segundo Dornelas (2014, p. 97) “Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, e é impossível definir um modelo-padrão de plano de negócios universal e aplicável a qualquer negócio”. Há hoje, diversas fontes, seja pacotes de *softwares* ou ainda na internet, manuais e materiais para auxiliar o empreendedor na preparação do plano de negócios. Entretanto,

Hirsrich, Peters e Shepherd (2014) sugerem que este material seja utilizado apenas como uma mídia de apoio para montar o plano, visto que cada plano precisa abordar as peculiaridades de cada empreendimento, bem como enfatizar as necessidades de cada público alvo a qual se destina. “Qualquer tentativa de imitar ou adequar sua estratégia e objetivos a uma abordagem pré-fabricada teria efeitos muito negativos” segundo Hirsrich, Peters e Shepherd (2014, p. 158).

Tratando-se de conteúdo, o plano de negócios não possui um modelo estanque ou uma estrutura pré-estabelecida, entretanto Bessant e Tidd (2009), citam elementos comuns ao típico plano de negócios formal: detalhes do produto ou serviço; avaliação de oportunidades de mercado; identificação de clientes-alvo; barreiras de entrada no negócio e análise de concorrente; experiência, especialização e compromisso de equipe de administração; estratégia para determinação de preço, distribuição e vendas; identificação e planejamento de riscos-chave; cálculo do fluxo de caixa, incluindo pontos de equilíbrio e análise de sensibilidade; recursos financeiros e outros que o negócio exige.

Tratando-se de estrutura de confecção e apresentação do plano de negócios, Dornelas (2014) sugere a seguinte estrutura para pequenas empresas, de modo geral: a capa; o sumário; o sumário executivo estendido; produtos e serviços; análise da indústria; plano de marketing; plano operacional; estrutura da empresa; e plano financeiro. No sumário executivo é abordado visão, missão, propósitos gerais e específicos, objetivos, metas, estratégia de marketing, processo de produção, equipe gerencial, investimentos e retornos financeiros esperados. No item produtos e serviços são apresentados características e benefícios, bem como a previsão de lançamento de novos produtos e serviços. No tópico “análise da indústria” são tratadas questões de mercado, tais com análise do setor e concorrencial, diferencial competitivo e definição do nicho de mercado. O plano de marketing aborda a estratégia de marketing perpassando os “4Ps”, canais de venda e distribuição, além de uma projeção de vendas. No plano operacional são abordadas questões diretamente ligadas à operação, tais como análise das instalações e equipamentos, quadro de pessoal necessário, e o processo de produção. O item “estrutura da empresa” contempla a estrutura organizacional, equipe de gestão e as assessorias externas. O tópico de plano financeiro apresenta o balanço patrimonial, demonstrativos de resultados e fluxo de caixa.

### **2.3.5. Considerações finais do plano de negócios**

O plano de negócios não necessariamente deve ser moldado para cada negócio, não sendo possível um padrão único. Não se trata de garantia de sucesso de uma empresa, mas sim de um estudo mais aprofundado que faz o próprio empreendedor conhecer melhor o mercado onde está prestes a adentrar. “Um bom Plano de Negócios pode ajudar uma empresa a tornar-se digna de crédito, compreensível e atraente para alguém que não está familiarizado com ela” (SEIGEL et al., 1996, p 215). Colaborando com esse pensamento, “O Plano de Negócios não garante o sucesso da empresa, mas evita que muitas decisões erradas sejam tomadas por falta de análise”, segundo Dolabela (1999, p. 80).

#### 2.4. BUSINESS MODEL GENERATION – CANVAS

A segunda etapa do processo de empreendedorismo, descrita por Hisrich (2009) e adaptada por Dornelas (2014) – confecção de um plano de negócios – vem sendo contestada frente ao desenvolvimento e aplicação de novos modelos de negócios que não implicam na confecção de um plano de negócios propriamente dito. Nesse sentido, o americano Eric Ries (2012), destaca que muitos empreendimentos cometem erros que poderiam ser evitados - pois trabalham fortemente no desenvolvimento de produtos e serviços sem terem praticamente nenhuma validação do seu valor e da sua transformação em um negócio sustentável, apoiadas basicamente em pesquisas de mercados, grupos de foco e projeções de crescimento. A principal crítica destes estudiosos para com o plano de negócios é com relação a falta de praticidade do mesmo e o grande dispêndio de tempo para confeccioná-lo.

A velocidade das mudanças em áreas como educação, ciência, arte e tecnologia, atrelado à revolução digital, vêm mudando diretamente o mundo dos negócios (SEBRAE, 2013). Para acompanhar estas mudanças, é necessário que a ciência da administração de empresas incorpore novos conceitos. Recentemente, a síntese de funções da empresa em um quadro, vem sendo bastante aceita pelos empreendedores, de acordo com o SEBRAE (2013). Este quadro em questão, o Canvas, trata-se do resultado de estudos realizados por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, em 2004. No ano de 2009, este trabalho popularizou-se através da publicação do livro “Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios”, do próprio Alexander Osterwalder e de Yves Pigneur - através de um processo de cocriação conjunta com outros quatrocentos e setenta estudiosos do tema- onde consta sua conceituação, forma de utilização, bem como exemplos. Para Osterwalder e Pigneur “o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (2011, p.15).

O modelo de negócios propostos por Osterwalder e Pigneur (2011) fundamenta-se em um mapa visual da empresa, no qual é distribuído em nove componentes básicos, que sinalizam a lógica de geração de valor da empresa. Os componentes citados por Osterwalder e Pigneur são: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receitas, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos.

#### 2.4.1. Componentes do Modelo de Negócios

Os componentes, de acordo com a definição de Osterwalder e Pigneur (2011):

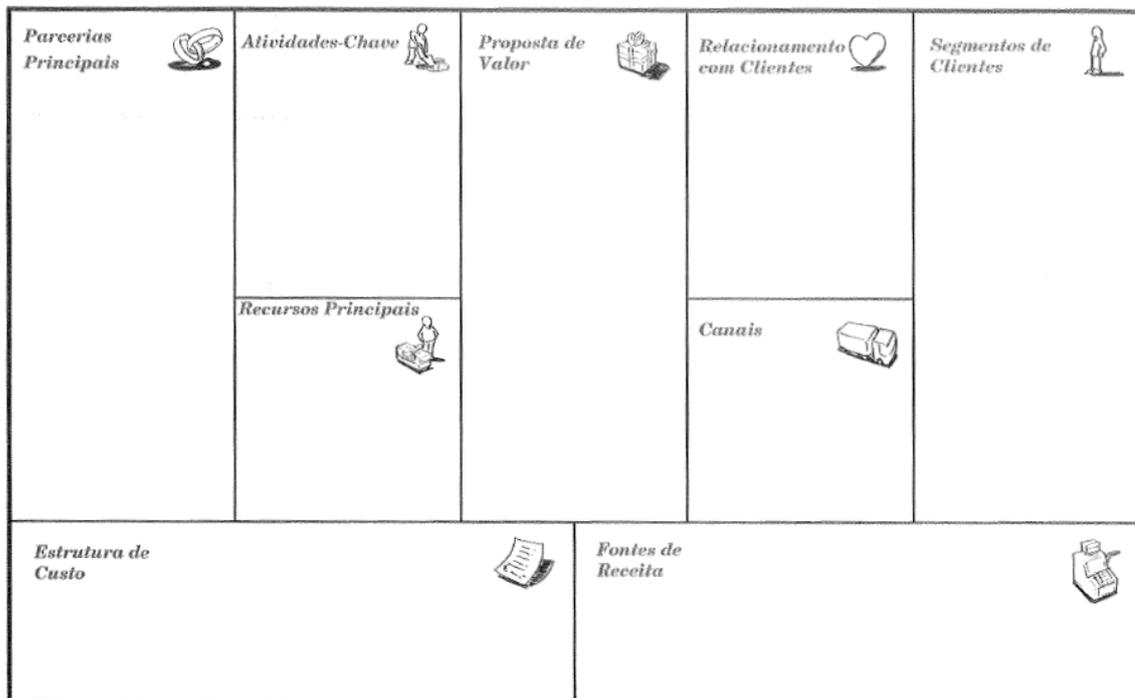
- a) **Segmento de Clientes:** Os clientes são o *core* de qualquer empreendimento, sem eles não há negócio. Um Modelo de Negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, sejam eles pequenos ou grandes. A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar.
- b) **Proposta de Valor:** A proposta de valor são o conjunto de produtos e serviços que criam valor para o segmento de clientes desejado. A proposta de valor é o elemento que faz com que os clientes escolham uma empresa ao invés de outra. Neste item, é importante deixar claro a vantagem competitiva da empresa, seus diferenciais e qualidades.
- c) **Canais:** São as maneiras como uma empresa se comunica com seu segmento de clientes, para entregar-lhes a proposta de valor. Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes.
- d) **Relacionamento com Clientes:** Descreve os tipos de relacionamentos que a empresa mantém com o seu segmento de clientes. A comunicação pode variar de pessoais até automatizadas, variando de acordo com o segmento de clientes específico. O relacionamento com o cliente deve ser pautado por três pilares: conquista do cliente; retenção do cliente; e ampliação das vendas.
- e) **Fontes de Receita:** Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Neste ponto, é importante conhecer bem cada segmento de cliente, para identificar o valor que cada segmento de clientes está, de fato, disposto a pagar. Um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita. São eles: Transações de renda resultantes de pagamento único; e renda recorrente, resultante do pagamento constante, adido da entrega de uma proposta de

valor aos clientes, ou do suporte pós-compra. Os mecanismos de precificação podem variar, de acordo com cada segmento de cliente.

- f) **Recursos Principais:** São os recursos mais importantes que estão diretamente ligados ao correto funcionamento do negócio. São os recursos principais que permitem que a empresa crie e ofereça sua proposta de valor para o seu segmento de clientes, mantenha relacionamentos, e obtenha receita. Os recursos principais podem variar de negócio para negócio. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
- g) **Atividades-Chave:** Similar aos recursos principais, as atividades-chave descrevem as atividades mais importantes que devem ser realizadas para que o Modelo de Negócios funcione. Elas variam de empreendimento para empreendimento e são fundamentais para que a empresa crie e ofereça a proposta de valor, mantenha relacionamento e gere renda.
- h) **Parcerias Principais:** Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que ajudam a empresa a compor sua oferta de valor. Alianças são formadas a fim de otimizar seus modelos, reduzir riscos, ou adquirir recursos. As parcerias podem ser classificadas em: alianças estratégicas entre não competidores; parcerias estratégicas entre concorrentes (coopetição); joint ventures para desenvolver novos negócios; relação comprador-fornecedor, para garantir suprimentos confiáveis.
- i) **Estrutura de Custo:** Tudo que compõe a oferta de valor, bem como o estabelecimento de comunicação com o cliente, e a geração de receita, acaba incorrendo em diversos custos para a empresa. Este componente descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), estes nove componentes abrangem as principais áreas de um negócio. São elas: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Além disso estes nove componentes formam a base para uma ferramenta útil, denominada Quadro de Modelo de Negócios. A estrutura desta ferramenta, o Canvas, é estruturada para a melhor visualização das hipóteses a serem testadas:

**Figura 1 – Quadro Canvas**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam a utilização deste quadro quando impresso em uma grande superfície, para que deste modo grupos de pessoas possam rascunhar juntos os seus elementos, realizar anotações em papéis adesivos ou marcadores coloridos. Segundo eles, a ferramenta é útil e promove discussão, estimula criatividade, estimula a análise e gera entendimento, possibilitando assim, que com isso se desenvolvam novas estratégias a partir de sua manipulação.

De acordo com a Cartilha O Quadro do Modelo de Negócios, do SEBRAE (2013), o objetivo é que o empreendedor crie modelos de negócios, de modo a utilizar o Quadro Canvas como guia de hipóteses. O empreendedor deve ter por objetivo criar uma Proposta de Valor única. Entretanto, não basta apenas montar o quadro. É necessário que as hipóteses do quadro sejam validadas junto aos clientes. “Só depois das incertezas reduzidas com a validação das

hipóteses é que se define o Modelo de Negócios, que será o insumo para o planejamento e execução” (SEBRAE, 2013, p.11).

Segundo Rodrigues (2013), o diferencial desta metodologia é conseguir uma visibilidade bastante fácil para os principais aspectos que devem ser considerados em um empreendimento. Apesar de ser amplamente difundida em empresas de tecnologia, esta ferramenta pode ser utilizada em qualquer tipo de negócio – dos mais tradicionais aos mais inovadores – proporcionando ao empreendedor, uma visão mais ampla e uma análise crítica do negócio de modo geral.

## 2.5. LEAN STARTUP

A metodologia Lean Startup foi difundida em 2011 por Eric Ries, logo após o lançamento do livro “A Startup Enxuta”. Ries, para a confecção de sua metodologia, se apoia em teorias de autores como Steve Blank (2006), bem como Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), no livro Business Model Generation. Em seu livro, Ries (2012) sugere um processo de abertura de empresas mais rápido, através de validações constante de hipóteses. A premissa principal do Lean Startup é a velocidade aliada a um menor custo de cada interação, na qual a empresa valida ou descarta hipóteses importantes sobre o seu produto ou mercado, a fim de maximizar suas chances de sucesso. Ries (2012), em seu livro, destaca os cinco pilares que sustentam o método Lean Startup. São eles:

- a) **Empreendedores estão por toda parte:** O conceito de empreendedorismo como um todo, inclui qualquer pessoa que trabalha inserida na seguinte definição de startup: “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (RIES, 2012, p. 13).
- b) **Empreender é administrar:** Uma startup requer um novo tipo de gestão, especificamente constituído para seu contexto de extrema incerteza (RIES, 2012).
- c) **Aprendizado validado:** as hipóteses são validadas por meio de experimentos realizados frequentemente, no qual permitem que os empreendedores testem cada elemento de sua visão de forma eficaz. (RIES, 2012).
- d) **Construir-medir-aprender:** “A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar” (RIES, 2012, p. 14).

- e) **Contabilidade para inovação:** atividades como medir o progresso, definir marcos e priorizar o trabalho são importantes para a melhora de resultados. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para startups e para as pessoas responsáveis por elas. (RIES, 2012).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo versa a respeito dos procedimentos metodológicos aplicados no decorrer do trabalho, a fim de atingir, em sua plenitude, os objetivos propostos. Os procedimentos metodológicos utilizados serão assim apresentados nesta sessão: métodos de pesquisa; coleta de dados; e análise de dados.

#### **3.1. MÉTODOS DE PESQUISA**

Os métodos de pesquisa, segundo Mauricio Barcellos Almeida (2016), podem ser classificados sob diferentes pontos de vista: de sua natureza, da forma de abordagem, dos objetivos, e do delineamento (procedimentos técnicos)

##### **3.1.1. Da Natureza**

É dividida em pesquisa básica (ou pura), e pesquisa aplicada. De acordo com Antônio Carlos Gil (2008), a pesquisa básica, busca o desenvolvimento do conhecimento científico sem que haja a preocupação com a prática. A pesquisa aplicada, por sua vez, tem por objetivo gerar conhecimentos e, sobretudo, o interesse da aplicação e consequências práticas a partir deste novo conhecimento. Com base nestes conceitos, a natureza do método de pesquisa utilizado foi a pesquisa aplicada, com o intuito e preocupação de aproveitamento do conhecimento gerado a partir do presente trabalho.

##### **3.1.2. Da Abordagem**

Sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema, Almeida (2016) destaca dois tipos de pesquisa: a quantitativa, na qual opiniões são transformadas em números e posteriormente analisadas; e a qualitativa, na qual a pesquisa é descritiva e foca no caráter subjetivo do objeto analisado, não sendo possível sua simples quantificação. Para o presente trabalho, foi definido a utilização de pesquisas tanto qualitativas como quantitativas. A primeira, deu-se no momento de execução da metodologia Canvas (escolhida dentre as demais por ser uma ferramenta mais ágil, dinâmica e objetiva, que fornece um panorama geral sobre as principais áreas do negócio); enquanto a segunda, por sua vez, foi utilizada com o

intuito de validação e de hipóteses e aprofundamento a partir de uma amostra pré-definida, sendo por fim analisada.

### **3.1.3. Dos Objetivos**

Sob o ponto de vista dos objetivos, Selltiz et al. (1967) *apud* Gil (2008) classificam a pesquisa em três diferentes categorias: estudos exploratórios, estudos descritivos, estudos explicativos. No presente trabalho, inicialmente foi utilizado um estudo exploratório. De acordo com Raupp e Beuren (2003), a pesquisa exploratória é caracterizada quando há pouco conhecimento sobre o tema em questão. Sendo assim, por meio do estudo exploratório, busca-se maior conhecimento e aprofundamento sobre o assunto. Seguindo nesta linha, Gil (2008) destaca que pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar uma visão geral de determinado fato.

Ainda que o setor moveleiro seja um setor industrial dos mais tradicionais, e, portanto, já bastante estudado, o conceito e, principalmente, o uso dos móveis funcionais ainda não está totalmente difundido. Há, de modo geral, uma carência de informações a respeito deste tipo de segmento específico, e um vasto campo a ser estudado - a maneira como empresas que atuam nesse nicho podem se posicionar estrategicamente no mercado, por exemplo. Tendo em vista tais fatos, o estudo exploratório tornou-se o método mais aplicável aos objetivos do presente trabalho. Após a realização deste estudo exploratório, foi feita uma pesquisa descritiva junto aos potenciais clientes, com o intuito de validar hipóteses e dados oriundos da aplicação da ferramenta Canvas, bem como de verificação de um possível sucesso de um empreendimento no segmento de moveis funcionais.

### **3.1.4. Do Delineamento**

Segundo Barbosa et al. (2006), o delineamento da pesquisa refere-se ao seu planejamento de forma mais ampla, na qual o pesquisador estabelece os procedimentos técnicos da investigação. Analisando sob esta ótica, Almeida (2016) destaca os seguintes tipos de pesquisa: bibliográfica, documental, experimental, *ex-post-facto*, de ação, de levantamento, de participante, e de estudo de caso. Para este trabalho, foram utilizados: a pesquisa bibliográfica, objetivando levantar informações e conhecer melhor o setor em que o segmento de móveis funcionais está inserido; a ferramenta de modelagem de negócios Business Model Canvas, visando a verificação de viabilidade de abertura de um negócio neste

segmento; e, por fim, a pesquisa de levantamento, que se deu na forma de pesquisa quantitativa junto com os potenciais clientes.

A pesquisa bibliográfica, via e regra, é realizada a partir de material já publicado (livros, artigos, periódicos), e proporciona ao pesquisador uma vasta cobertura sobre o assunto pesquisado. Durante esta fase da pesquisa bibliográfica foram coletados os dados secundários, para entender melhor o setor moveleiro e, mais especificamente, o segmento de móveis funcionais, bem como o levantamento de informações relevantes para a confecção de um modelo de negócios. A pesquisa bibliográfica é de grande valia sobretudo nos trabalhos de caráter exploratório. Segundo Gil (2008, p. 50), parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. Cervo e Bervian afirmam que:

“ a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. [...] Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. ” (CERVO & BERVIAN, 1996, P.48)

Em um segundo momento, foi aplicada a ferramenta de modelo de negócios Canvas, desenvolvida por Osterwalder & Pigneur (2011), a fim de verificar a viabilidade de abertura de um negócio neste segmento. Neste momento, foi aplicado o roteiro de construção (Anexo I) do modelo de negócios proposto por Osterwalder & Pigneur (2011) no livro Business Model Generation, bem como confeccionado o Quadro de Modelo de Negócios (Anexo II).

A pesquisa de levantamento, por sua vez, busca colher grande número de informações, a fim de analisá-las depois:

“... procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. “ (GIL,2008, p.55)

No presente trabalho, a terceira fase consistiu em uma pesquisa de levantamento, objetivando validar hipóteses e dados provenientes da aplicação do Canvas, bem como a verificação do potencial sucesso da abertura de uma marcenaria especializada em móveis funcionais. Este levantamento deu-se através de pesquisa quantitativa junto aos potenciais clientes.

### 3.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados pode ser agrupada em duas etapas distintas, que foram realizadas no decorrer do trabalho. A primeira etapa consistiu na coleta de dados secundários, a fim de proporcionar maior conhecimento do tema estudado. Os dados secundários foram coletados

junto a artigos, trabalhos científicos, periódicos, livros, e até mesmo notícias que possam retratar o atual cenário do setor. Malhotra (2006) aponta os dados secundários como sendo conteúdos que não possuem necessariamente uma ligação direta com o problema abordado, contudo contribuem significativamente para seu melhor entendimento e desenvolvimento.

Em um segundo momento, tem-se a coleta de dados primários, que ocorreu através da execução do Business Model Canvas. Nesta etapa, foi seguido o roteiro de construção (Anexo I) do modelo de negócios proposto por Osterwalder & Pigneur (2011) no livro Business Model Generation. Este processo contempla cinco fases. São elas: Mobilização, Compreensão, Design, Implementação e Gerenciamento. O presente trabalho contempla as três primeiras. As duas primeiras etapas ocorreram durante a revisão da literatura e coleta de dados secundários, respectivamente. A terceira etapa – Design – ocorreu inicialmente com a construção do Mapa da Empatia, ferramenta esta que propiciou um maior conhecimento do cliente potencial. Posteriormente, ainda na fase de Design, foi construído o Quadro de Modelo de Negócios (Anexo II), idealizado por Osterwalder & Pigneur (2011). Para a construção do referido Quadro, participaram os potenciais sócios deste empreendimento (dois administradores e um economista, todos com conhecimentos técnicos em marcenaria) de forma a contribuir para a confecção de um material mais completo e robusto.

Por fim, foi realizada uma pesquisa de levantamento de caráter quantitativo que buscou obter respostas e esclarecer alguns pontos, bem como a verificar o potencial sucesso na abertura de marcenaria especializada em móveis funcionais. A pesquisa foi aplicada junto aos potenciais clientes previamente identificados. O roteiro da pesquisa foi elaborado a partir das informações levantadas dos dados secundários sobre o setor e da execução do Canvas, haja visto que nestas duas fases serão identificados os pontos críticos a serem questionados aos potenciais clientes. Esta pesquisa foi aplicada através da utilização da plataforma GoogleForms, em função de sua facilidade no compartilhamento do formulário e acessibilidade aos respondentes.

### 3.3. ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados obtidos da pesquisa bibliográfica, através de dados secundários, da aplicação e execução do Business Model Canvas, e da pesquisa quantitativa junto aos potenciais clientes, foi feita a análise destes dados. Os dados foram analisados de maneiras distintas, e de acordo com cada método de coleta utilizado.

Primeiramente foram analisados os dados obtidos oriundos da pesquisa bibliográfica. Todo o material obtido nas fontes secundárias foi lido de forma crítica e analítica, procurando-se obter, dos fatos, a maior primazia da realidade possível. A partir desta leitura, foram levantados pontos e informações importantes, a respeito do setor moveleiro como um todo. Estas informações foram utilizadas como embasamento para a construção de um Quadro Canvas sólido e fundamentado.

A partir da realização do Canvas, foram feitos apontamentos em cada uma de suas dimensões, e por fim, analisados estes apontamentos. A partir do conhecimento prévio obtido com os dados secundários, somado ao delineamento feito na execução do Canvas, foi possível definir quais elementos seriam importantes a investigar na pesquisa quantitativa.

Por fim, após a confecção de um questionário robusto e direcionado aos pontos mais importantes, foi aplicada a pesquisa quantitativa junto aos potenciais clientes. A partir dos resultados desta pesquisa, foram feitas análises de frequência de cunho descritivo. Segundo Marconi & Lakatos (1996) *apud* Oliveira (2011), o objetivo da estatística descritiva é o de representar, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados. Nesta mesma linha, Mattar (2001, p.62) destaca que “os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s)”.

#### 4. CENÁRIO SETOR MOVELEIRO - DADOS SECUNDÁRIOS

A coleta de dados secundários foi realizada durante os meses de julho e agosto de 2017, através de pesquisa bibliográfica em artigos, trabalhos científicos, periódicos, notícias e relatório setorial, com o intuito de melhor retratar a realidade do mercado moveleiro. Os dados numéricos e indicadores do setor moveleiro, apresentados neste capítulo, englobam a indústria de móveis e de colchões, no Brasil. Vale ressaltar que a indústria de colchões representa menos de 2,2% (IEMI, 2016) do segmento moveleiro, sendo assim, irrelevante para a análise do setor.

##### 4.1. PANORAMA GERAL

Historicamente, o segmento moveleiro no Brasil é bastante próspero. Isto deve-se à facilidade na obtenção dos recursos necessários para a produção dos móveis em solo nacional – madeira, algodão e látex. Segundo levantamento realizado pelo IEMI –Inteligência de Mercado (2016), em parceria com a Associação Brasileira Da Indústria Moveleira - ABIMOVEL, em 2015 o Brasil produziu R\$ 59,5 bilhões neste setor, o equivalente a 2,6% do total da receita líquida da indústria de transformação do país. Os empregos gerados pelo setor somaram 301,3 mil postos de trabalho em 2015, Dados estes enaltecem a importância da indústria moveleira no país.

De acordo com Daniel Lutz, presidente da ABIMOVEL, a produção do setor moveleiro teve um decréscimo entre os anos de 2015 e 2016, mas conta com a previsão de crescimento para o período 2016/17 de 2,2% (ESTADÃO, 2017). O consumo, segundo Lutz, tem um crescimento esperado de 1,6% para 2016/17 (ESTADÃO, 2017). Apesar desta expectativa de crescimento, o cenário 2017/18 ainda é bastante incerto para o mercado moveleiro, dado pela instabilidade política e sobretudo econômica que paira no país. Nas palavras do presidente da ABIMOVEL “ é preciso que as empresas foquem cada vez mais nos seus negócios e continuem investindo em inovação e diferenciais para os produtos, agregando valor aos itens que oferecem ao mercado” (ESTADÃO, 2017). Ao encontro deste pensamento: “Uma forma de tentar compensar esse conjunto de fatores negativos é lutar para melhorar a posição competitiva. E isso passa necessariamente por inovação. [...] inovação é um componente indispensável para a sobrevivência da empresa no longo prazo, e é por isso que a defendo e pratico”. (Wongtschowski, 2011, apud. CARVALHO, et al., 2011, p.13)

## 4.2. PERFIL E RELEVÂNCIA DO SETOR MOVELEIRO

A indústria moveleira no Brasil exerce um papel relevante na cadeia produtiva da madeira, e no suprimento de uma grande rede de varejista – lojas de departamento, que contam com os produtos deste segmento como a principal fonte de receita. Além disso, a indústria de móveis possui enorme capacidade de geração de empregos: no ano de 2015, entre empregos diretos e indiretos, o segmento somou 301,3 mil postos de trabalho, o equivalente a 3,5% do total de trabalhadores alocados na produção industrial, segundo o IEMI (2016).

## 4.3. DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

Há, espalhados pelo Brasil inteiro, indústrias produtoras de móveis. Entretanto, segundo apontado pelo IEMI (2016) no Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil, 77,2% das indústrias moveleiras estão concentradas na região Sul e Sudeste. Só no Rio Grande do Sul, em 2015, havia 2750 empresas instaladas no estado, o equivalente a 13,3% do total das fábricas no país. Apenas aqui no estado gaúcho, o segmento gerou 40.989 empregos, em 2015.

## 4.4. NOVOS ENTRANTES NO SETOR

Tradicionalmente, o setor moveleiro não apresenta grandes barreiras à novos entrantes no mercado. Muitos marceneiros, ainda hoje, trabalham de maneira informal, algumas vezes realizando seus projetos em suas próprias residências. Oficialmente, o Brasil possui aproximadamente 20,7 mil empresas no setor, e conta com grandes volumes dinheiro investido neste segmento. Apenas em 2015, surgiram 913 novas unidades produtivas. E neste mesmo ano, o investimento no setor foi de R\$ 1,106 bilhão, conforme o Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil (IEMI, 2016). Abaixo, o quadro representa a evolução com relação ao número de unidades produtivas, segmentadas, entre 2011 e 2015:

**Quadro 2 – Unidades produtivas**

<b>Segmento</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Móveis em madeira	13.751	14.685	15.778	16.774	17.631
Móveis de metal	1.522	1.604	1.645	1.681	1.715
Outros móveis	809	843	825	853	873
Colchões	381	398	424	445	447

<b>Total</b>	<b>16.463</b>	<b>17.530</b>	<b>18.672</b>	<b>19.753</b>	<b>20.666</b>
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fonte: IEMI (2016, p. 40)

A partir do Quadro dois, é possível perceber o crescente ingresso de novos entrantes no mercado, ano após ano. Entre os anos de 2011 e 2015, a indústria moveleira brasileira obteve um crescimento de 25,5%, sob a ótica do número de empresas atuantes no setor, de acordo com dados do IEMI (2016). Ainda, a partir deste quadro pode-se ressaltar que grande parte das unidades produtoras de móveis utilizam como matéria prima para sua produção a madeira - cerca de 85,3%.

#### 4.5. PRODUÇÃO NACIONAL

Neste mesmo ano de 2015, a produção teve uma queda de 8,7%, se comparada a 2014. Analisando o período entre 2011 e 2015, o segmento de móveis obteve uma queda de 0,2% no consumo – recuo de 0,2% na produção, por conseguinte. Tais fatos podem ser explicados devido à forte crise em que o país está assolado. O Brasil, no ano de 2014, obteve um PIB de apenas 0,1%, erguido pela agricultura e serviço, segundo IBGE, em reportagem publicada no site G1 (2015). Ademais, além de possuir suas externalidades negativas óbvias e viscerais, a crise vem acompanhada do sentimento de insegurança. Visto pela ótica do empreendedor, a insegurança mostra-se através da baixa nos investimentos. Pela ótica do consumidor, a insegurança dá-se na redução do consumo.

#### 4.6.MERCADO IMOBILIÁRIO

Pesquisas e análises do setor, revelam que o valor dos imóveis está cada vez mais alto, e o tamanho das plantas habitacionais estão cada vez menores. A lógica da redução do tamanho das plantas é a seguinte: devido ao aumento no custo de material e mão de obra na construção civil, o preço final dos imóveis fica também mais elevado. Esse aumento teria de ser repassado para o consumidor, tornando-se assim mais difícil – ou até inviável – concretizar a venda. A fim de manter a viabilidade econômica dos empreendimentos, a estratégia encontrada foi a redução do tamanho das plantas. Tal fenômeno tem tomado força em diversas regiões do Brasil. Segundo levantamento realizado pela Associação dos Dirigentes do Mercado Imobiliário do Rio (Ademi-RJ), os imóveis, no Rio de Janeiro, tiveram forte redução de espaço, entre os anos de 2002 e 2012. A redução chega a 29% nos apartamentos de um dormitório e nos de quatro dormitórios (O GLOBO, 2013). Em São

Paulo, por sua vez, dados da Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (Embraesp) revelam que os imóveis tiveram uma alta nos preços de 124% no período de cinco anos entre 2007 e 2012, e o tamanho médio dos imóveis caiu 28,4% (UOL,2013).

#### 4.7.OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Os dados secundários revelaram um crescente número de novos entrantes no mercado do setor moveleiro, devido às poucas barreiras de entrada que este mercado demanda, bem como o baixo investimento inicial para começar um negócio neste setor. Este fato somado a redução no consumo/produção, gerou um mercado com ampla concorrência e competitividade elevada. Tendo em vista tal panorama, faz-se necessário uma diferenciação. Considerando os dados do mercado moveleiro, bem como suas características intrínsecas, tais como tradicionalismo do setor, baixa tecnologia envolvida e manufatura artesanal, percebe-se uma oportunidade de negócio fortemente atrelado à inovação no setor. Nas empresas de baixa intensidade tecnológica, como é o caso de empresas do setor moveleiro, atualmente tem-se um percentual muito baixo no que se refere a empresas inovadoras, fazendo com que, dessa forma, aquelas que são realmente inovadoras tenham uma boa vantagem competitiva sobre as demais. Em empresas destes setores, o desempenho inovador ocorre quando elas são orientadas para o design ou orientadas para os negócios, segundo Reichert (2015).

A inovação é peça fundamental para a sobrevivência das organizações. Segundo Schumpeter “a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial” ([1942] 2008b, p 83, apud REICHERT, 2015, p. 10).

#### 4.8.MÓVEIS FUNCIONAIS

Tendo em vista a identificação de uma tendência no mercado imobiliário – residenciais menores, em metros quadrados - e agregado à alta procura por móveis planejados – que, segundo pesquisa realizada pelo IEMI, representa 23,8% da receita do setor moveleiro (EMOBILE, 2015) tem-se uma oportunidade de inovação no setor: marcenaria especializa em produção e comercialização de móveis funcionais.

O conceito de “móveis funcionais” começou a difundir-se recentemente no Brasil junto aos vanguardistas do setor. Popularmente explorado em países cujas residências possuem espaço confinado e reduzido, os móveis funcionais são mobiliários que possuem mais de uma utilidade-fim. Sua concepção está atrelada a uma característica de praticidade, e

redução de espaço. Este tipo de nicho de mercado ainda é pouco explorado no Brasil, entretanto, de forma gradual está ganhando força devido à crescente redução no tamanho dos imóveis brasileiros e à necessidade de otimizar os espaços da melhor forma possível.

## 5. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Para construção de um modelo de negócios eficiente, Osterwalder e Pigneur (2011) dividem o processo de construção do modelo de negócios em cinco fases: Mobilização, Compreensão, Design, Implementação e Gerenciamento. No presente trabalho serão abordadas apenas as três primeiras fases, em razão das duas últimas - implementação e gerenciamento – carecerem de maior tempo de observação e análise.

As cinco fases do processo construtivo do Modelo de Negócios não são lineares nem sequenciais, ou seja, não seguem necessariamente a ordem citada acima. Neste trabalho, inicialmente executou-se a fase de Mobilização, que foi realizada a partir da revisão de literatura. Na revisão da literatura, concretizou-se alguns dos elementos desta fase, tais como: conscientização da necessidade de um novo modelo, e análise e discussão de metodologias e modelos de negócios.

Posteriormente, foi realizada a fase de Compreensão. Esta fase buscou maior aprofundamento e informações a respeito do mercado, cenário, expectativas e previsões envolvendo o setor moveleiro. Para isso, foi realizada uma coleta de dados secundários, na qual utilizou-se de pesquisa em artigos, trabalhos científicos, reportagens, notícias e relatório setorial. A fase de Compreensão proporcionou uma visão panorâmica do ambiente estudado.

Por fim, foi realizado a fase de Design. Nesta fase, primeiramente foi executada a ferramenta Mapa da Empatia, com o intuito de entender melhor o potencial cliente. Ainda na fase do Design, em um segundo momento, confeccionou-se o Quadro do Modelo de Negócios, a partir das informações coletadas previamente e das técnicas de design propostas por Osterwalder e Pigneur (2011).

### 5.1.MAPA DA EMPATIA

A execução do Mapa da Empatia (Anexo III) é muito importante pois permite que o empreendedor crie um modelo de negócios mais robusto, pois a partir do mapa é possível entender o potencial cliente no seu âmbito, e a partir disso, criar melhores Propostas de Valor, precificar de maneira mais adequada, comunicar-se de forma mais assertiva, bem como estabelecer relações mais consistentes com os clientes. Abaixo, o Mapa da Empatia, aplicado:

Figura 2 – Mapa da Empatia aplicado



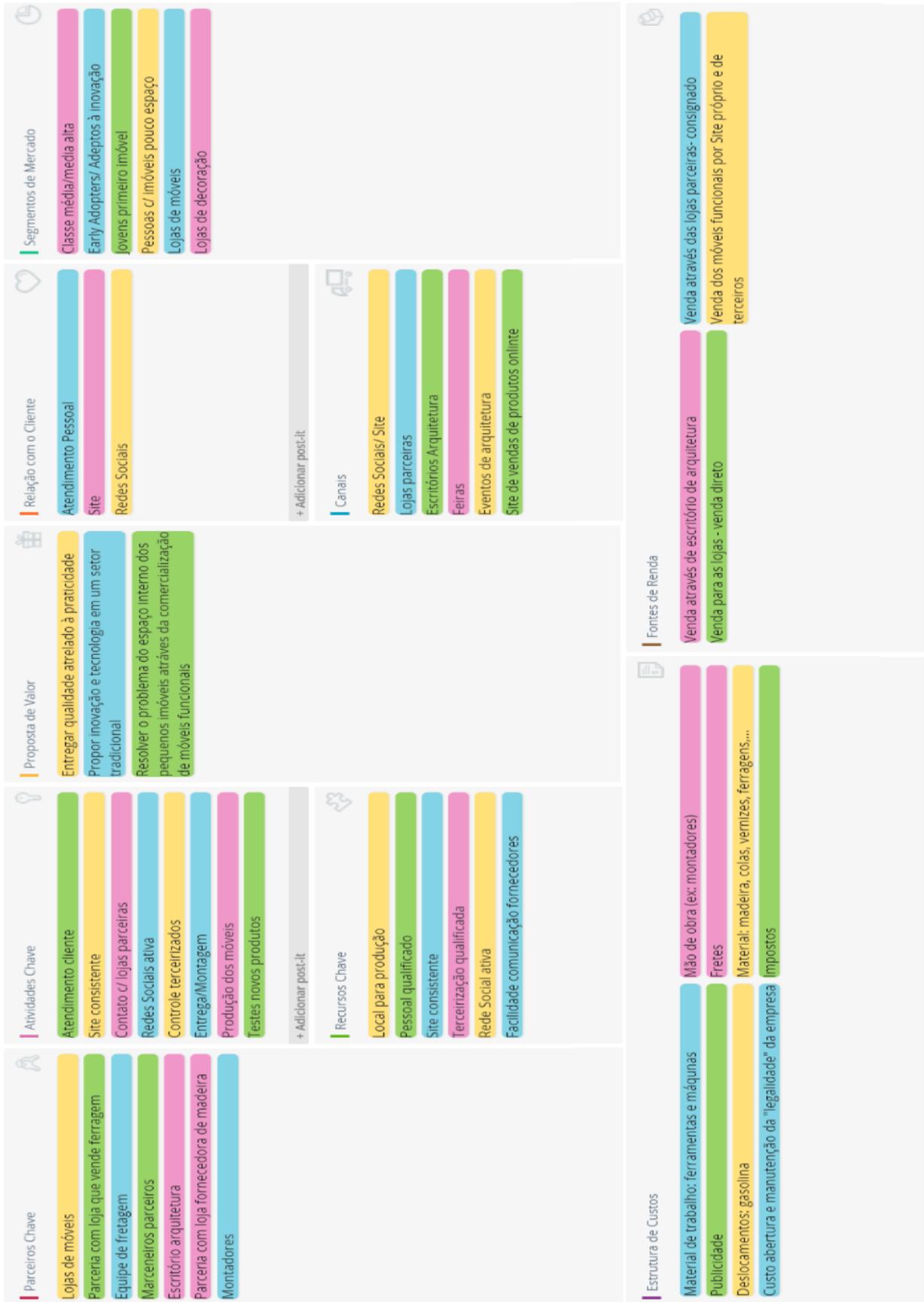
- O que ele vê?** O cliente vê a necessidade de otimizar o espaço dentro do seu imóvel;
- O que ele escuta?** Ele escuta que seu imóvel é pequeno e que há pouco espaço para acomodar todas suas coisas;
- O que ele realmente pensa e sente?** Ele pensa e sente que seu ambiente residencial é muito pequeno e necessita de maior espaço interno. Ele não possui disposição/condição financeira para trocar de imóvel para algo maior. Precisa de algo que deixe seu imóvel mais organizado e com mais espaço para acomodar seus bens. Ele tem medo de como as pessoas vêm seu imóvel;
- O que ele diz e faz?** O cliente diz que seu imóvel é pequeno devido ao preço dos imóveis do mercado. Ele se importa com a opinião de amigos/família, e tem medo do julgamento que estes podem fazer com relação ao seu imóvel (ex: pensar que é pequeno ou desorganizado);
- Qual sua dor?** Ele tem uma frustração grande por ter um espaço reduzido e muitos bens para acomodar neste espaço. Ele não possui condições de ir para um ambiente maior. Sua frustração é não conseguir ver solução para organizar seus bens dentro de seu pequeno imóvel.

- f) **O que ganha o cliente?** O cliente realmente precisa obter um espaço no qual seja organizado para que ele possa viver com maior praticidade, ou ainda, que ele possa receber seus amigos/família, do qual tem grande prestígio, de maneira confortável no seu imóvel. Os móveis funcionais podem trazer para este cliente maior satisfação, organização, otimização de espaço, valorização do imóvel, autoestima, status, reconhecimento, respeito, ...

## 5.2. O QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS – CANVAS

Após a confecção do Mapa da Empatia, foi possível observar o que o cliente vê, escuta, pensa e sente, diz e faz. O Mapa permitiu também a identificação do problema do cliente, bem como os desejos e necessidades que podem ser atendidas a partir do conceito dos móveis funcionais. Com estes dados do perfil do segmento de clientes em mãos, foi possível a confecção do Quadro do Modelo de Negócios – Canvas, conforme quadro abaixo:

Figura 3 – Quadro Modelo de Negócios Canvas



Em seu livro, Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem que o Quadro Canvas seja impresso em forma de pôster, colado em uma parede e assim seja feito seu preenchimento, através do uso de adesivos autocolantes (*post-it*). No entanto, há *online* alguns aplicativos e sites que colaboram com a criação do quadro. Neste trabalho, primeiramente executou-se o Canvas através do aplicativo Sebrae Canvas, escolhido por sua praticidade e similaridade à proposta da ferramenta. Posteriormente, foi executado o processo sugerido por Osterwalder e Pigneur (2011), e assim, foi feito o Quadro Canvas de maneira física.

### 5.3.COMONENTES DO QUADRO

Após a elaboração do Quadro Canvas, cada componente do quadro foi detalhado, de forma a tornar mais concreto e palpável cada um dos itens levantados no quadro.

#### 5.3.1. Segmento de Clientes

O primeiro passo na construção do Quadro, foi o levantamento dos possíveis clientes. Vale ressaltar que em meio este processo, foi executado o Mapa de Empatia (apresentado anteriormente) a fim de conhecer melhor o perfil do cliente. Os potenciais clientes levantados foram:

- a) Pessoas com imóvel pequeno: este segmento de cliente pode ser de qualquer idade, estado civil e classe social. O pré-requisito para tornar-se este segmento de cliente é residir em um imóvel com pouco espaço interno;
- b) Jovem com primeiro imóvel: este segmento de cliente é representado pelo jovem que decide sair de casa e passa a morar sozinho. Ele tem, em média, idade entre 20 e 35 anos, está com sua carreira em ascensão porem ainda não possui grande capacidade financeira. Reside em imóvel pequeno;
- c) Classe média/Alta: segmento representado por pessoas da classe média (e alta), que residem em apartamentos menores, e com necessidade de espaço interno. Este cliente, por vezes, pode vir acompanhado de sua família;
- d) Early Adopters: os early adopters são pessoas que possuem a tendência em ser adeptos à inovação. São os primeiros a testarem os novos produtos lançados no mercado. São potencial cliente para os móveis funcionais, por se tratar de uma inovação em um mercado tradicional.

- e) Loja de móveis: loja de móveis e decoração são potenciais clientes. Alcançando este cliente, é possível fazer maior número de vendas em massa. A capacidade interna de produção para atender este tipo de cliente deve ser bem elevada devido ao volume demandado;
- f) Lojas de decorações: há alguns móveis funcionais que podem encaixar-se neste tipo de loja, e dessa forma, estas lojas poderiam demandar estes produtos para revende-los e assim tornar-se clientes.

### 5.3.2. Proposta de Valor

A proposta de valor apresentada para o cliente é a resolução do problema de espaço interno dos pequenos imóveis, através da produção e venda de móveis funcionais. Além disso, os móveis funcionais proporcionam maior conforto, comodidade, e praticidade no âmbito residencial.

### 5.3.3. Canais

A maneira como a empresa alcança seus segmentos de clientes, a fim de entregar a proposta de valor, são:

- a) Redes Sociais: página no *Instagram* e *Facebook* serão importantes ferramentas de divulgação da marca. Nelas será divulgado os trabalhos anteriores, portfolio, e telefones de contato. Também serão utilizados os recursos de chat destes aplicativos, para estabelecer uma comunicação mais rápida e eficaz. Nas redes sociais, é necessário “alimentar” o potencial consumidor com conteúdo. Este conteúdo deve ser composto com informações a respeito do conceito de móveis funcionais; deve conter imagens e vídeos explicativos; deve apresentar tendências e novidades; deve, além disso possuir afinidade com o potencial cliente; por fim, deve ter uma determinada frequência pré-estabelecida, de modo a não ficar desgastante para o cliente, mas de maneira a estar presente na *timeline* do potencial cliente.
- b) Site: o site tem propósito semelhante ao das redes sociais. O elemento do site dá mais credibilidade à marca, sobretudo para os consumidores mais tradicionais. O site será uma plataforma responsiva, na qual o cliente consiga solicitar orçamento, executar pagamentos, conferir trabalhos anteriores,

portfólio, telefone de contato, espaço para dúvidas, e sugestões. Faz-se também um importante canal os sites de compra/venda de produtos online pois eles podem trazer uma visualização do produto de maneira mais abrangente, e assim é possível atingir um maior público, por vezes, até mesmo de outras cidades e estados;

- c) Telefone/SMS: o telefone, SMS, e aplicativos de mensagens são importantes ferramentas para realizar agendamentos e possuir uma comunicação mais rápida com o cliente;
- d) Google AdWords: ferramenta utilizada para publicidade da marca;
- e) Lojas parceiras/escritórios de arquitetura: nos escritórios e lojas parceiras constarão *folders*, cartões de contato, catálogos e portfólio de produtos. As lojas parceiras também serão pontos de venda dos produtos ‘medida padrão’ (que não são sob medida);
- f) Feiras/eventos arquitetura: a participação em feiras e eventos de arquitetura faz-se um importante canal, pois serve de showroom para clientes e arquitetos, onde podem verificar a qualidade dos produtos, tendências e novidades. Além disso, o nome da empresa passa a ficar conhecida neste meio, e assim, torna-se referência de móveis funcionais.

#### **5.3.4. Relacionamento com o Cliente**

O relacionamento estabelecido com os clientes, se dá de diferentes maneiras: Quando o cliente compra um produto que está disponível nos pontos de venda (ex: lojas de móveis, lojas de decoração...), ou seja, que não possua necessidade de medição ou personalização, esse relacionamento acontece na modalidade “Self-Service”. Dessa forma a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com o cliente. Por sua vez, quando o cliente entre em contato nas redes sociais, ou site, ou ainda quando solicita um orçamento personalizado, é estabelecido com esse cliente uma “Assistência Pessoal”. No caso de precisar retirar medidas no local, o relacionamento pode ser considerado “Assistência Pessoal Dedicada”.

#### **5.3.5. Fontes de Receita**

As fontes de receita da marcenaria serão advindas da venda dos móveis funcionais, e podem ser classificadas, de modo geral, como “Venda de Recursos”. Entretanto, as receitas serão provenientes diferentes fontes. São elas:

- a) Site/Redes sociais: Venda através do site. Quando o cliente demonstra interesse nas redes sociais, ele é direcionado com um *link* para encomendas no site. Os produtos também podem ser comercializados nos sites de compra/venda da internet (ex: Mercado Livre), o que pode gerar uma boa fonte de receita também;
- b) Vendas consignadas: A receita pode vir através dos pontos de vendas (lojas parceiras, lojas de marcenaria, lojas de decoração), em forma de consignado, deixando uma comissão para a loja;
- c) Vendas para lojistas: Quando o cliente for o lojista (loja de móveis/decoração) é feito a venda direto para eles. Em um cenário positivo, alcançar este tipo de cliente pode ser interessante devido ao volume de vendas;
- d) Escritório de Arquitetura: as vendas podem ocorrer também por intermédio de escritórios de arquitetura (parceiros, ou não). Usualmente, alguns escritórios de arquitetura possuem por prática solicitar “RT” (reserva técnica) aos fornecedores parceiros. Essa comissão varia de escritório para escritório, é discricionária, mas em média varia entre 10 a 15%. Este valor deve ser contabilizado ao realizar parcerias com escritórios de arquitetura que possuem esta prática.

### 5.3.6. Recursos Principais

Os recursos principais da empresa são os principais elementos necessários à empresa para que o modelo de negócios funcione apropriadamente. No caso da marcenaria especializada em móveis funcionais, os principais recursos são:

- a) Recursos Humanos: é necessário possuir pessoas capacitadas, em todas as instâncias que abrangem o modelo de negócios: primeiro contato com o cliente, medição do local, precificação e negociação, negociação com fornecedores, negociação com parceiros, montagem, instalação e pós-vendas, quando aplicável. Além disso, é importante que se tenha uma rede de terceirizados que entregam a mesma qualidade proposta para o cliente, para que o padrão seja mantido;
- b) Local para a produção: é necessário um local adequado para a produção e confecção dos móveis. Um local amplo, que permita a montagem. Além disso

é preciso atentar para uma localização que permita a atividade comercial, uso de máquinas com ruído elevado, que não seja bairro residencial, etc.;

- c) Equipamentos: são necessários ferramentas e equipamentos de marcenaria adequados e em bom estado, tais como: furadeiras, parafusadeiras, sargentos, trena, martelo, chaves diversas, serra tico-tico, serra circular de bancada, tupia, desengrossadeira, serra de esquadria...
- d) Redes Sociais/Site: faz-se necessário que as redes sociais estejam ativas, atualizadas e com resposta imediata ao possível cliente. Além disso, é de suma importância que o site seja responsivo, intuitivo e que passe confiança ao cliente;
- e) Comunicação com fornecedores: é estratégico e fundamental que se tenha uma comunicação célere e facilitada com os fornecedores, de modo a obter cotações e orçamentos de modo preciso, para que assim seja possível entregar uma proposta rapidamente para o cliente.

### 5.3.7. Atividades-Chave

As atividades-chave contemplam àquelas atividades imprescindíveis para que a empresa consiga executar seu plano de negócios adequadamente. Neste caso, foram levantadas as seguintes tarefas como atividades-chave para o funcionamento da marcenaria, neste modelo de negócios:

- a) Plataformas online ativas: As plataformas online, como site e redes sociais, devem ser ativas e responsivas, de modo a atingir o cliente, estabelecer uma comunicação com ele, passar confiança e credibilidade, e sobre tudo, estar apta para concretizar a venda. As atividades destas plataformas são: criação de conteúdo, arte, postagem e interação com potenciais clientes. Uma pessoa da área de design poderá constituir uma parceria forte nesse sentido.
- b) Atendimento ao cliente: Após o contato com o cliente via redes sociais, por vezes, faz-se necessário o contato *in loco* com o cliente para análise e medição do local. Este atendimento deve ser feito sempre de maneira a passar a maior credibilidade e confiança ao cliente. O atendente deve vestir-se de forma asseada e comportar-se de forma polida e cordial. Quando o móvel precisa de medidas específicas, após a medição, é orçado o material empregado e por fim é confeccionado um orçamento para o cliente;

- c) Produção móveis: A produção é a principal atividade chave. É onde o core do *business* é produzido. Ela tem início após a confirmação do cliente. Primeiramente é comprado o material, então são feitos os cortes, colagem e fitagem necessários. Então o móvel é pré-montado e os ajustes são feitos. Faz-se necessário uma produção de qualidade, onde os mínimos detalhes sejam verificados e testados. Os acabamentos de cada móvel devem ser refinados de modo a atingir o patamar de qualidade e sofisticação que a empresa se propõe a entregar para o cliente;
- d) Entrega/Montagem: Assim como nos processos anteriores, onde a postura e vestimentas eram fundamentais para concretizar a venda, durante o processo de entrega e montagem do mobiliário, o montador deve vestir-se e comportar-se adequadamente. A montagem é parte fundamental para que o móvel fique com a qualidade proposta, por isso faz-se necessário o controle contínuo e fiscalização da equipe de montadores.
- e) Relacionamento com parceiros/terceirizados: É fundamental que o relacionamento com os parceiros seja cultivado e estreitado. E a manutenção desta relação deve ser considerada como atividade chave para o modelo de negócios. Os terceirizados da mesma forma precisam ter um relacionamento afinado, sempre buscando a melhoria contínua na prestação de serviços. Estes devem estar sempre alinhados com os propósitos da empresa, de entrega ao cliente, de qualidade, de prazos, etc;
- f) Contato lojas parceiras: As lojas parceiras são uma importante fonte de receita para a empresa. Além disso, os produtos ficam expostos, sendo possível que o consumidor verifique a qualidade e o funcionamento dos produtos. As lojas podem demandar os produtos como clientes finais, ou ainda, podem receber os produtos de modo consignado. São um importante canal, por isso faz-se necessário manter e, sobretudo, aumentar o número de lojas parceiras;
- g) Novos produtos: É de extrema importância permanecer atento nas tendências do mercado para estar pronto para produzir o produto que o cliente demanda. Dessa forma, é necessário o desenvolvimento de novos produtos, através da execução de testes na produção, para só depois lançar o produto.

### 5.3.8. Parcerias Principais

As parcerias são fundamentais para que o produto final, bem como o serviço envolvido, possa alcançar a proposta de valor a ser entregue para o cliente. Uma série de parcerias bem-feitas pode proporcionar redução de custos, maior volume de vendas e receita, e maior qualidade na entrega do pacote de benefícios para o cliente. As principais parcerias estabelecidas são:

- a) Frete: A parceria com equipes de frete gera redução de ativos e manutenção dos mesmos, redução na defasagem de ativos, aumento da capacidade de atendimento e agilidade nas entregas. É necessário conhecer a fundo este parceiro pois erros no transporte, tal como um mal condicionamento dos móveis dentro do veículo de transporte, pode danificar o mesmo;
- b) Madeiras: Parcerias com lojas que vendem madeiras, revendedores e distribuidores pode reduzir substancialmente o custo dos móveis. Isto pode trazer uma vantagem competitiva, diferenciando-se através do preço também;
- c) Ferragens: A parceria com lojas especializadas e revendedores que fornecem ferragens para os móveis também pode reduzir os custos. Além disso, para os móveis funcionais, são necessárias ferragens de maior qualidade e durabilidade. Há, no ramo de móveis funcionais, determinadas ferragens que são inviáveis de comprar no Brasil, pois o elevado preço da ferragem torna impraticável a comercialização do móvel finalizado posteriormente. Com isso, faz-se importante para o negócio o desenvolvimento próprio desse tipo de ferragem em parceria com equipe de serralheiros qualificada;
- d) Marceneiros: Uma parceria com marceneiros, que trabalham com o mesmo nível de qualidade que a empresa se propõe a entregar para o cliente, pode trazer diversos benefícios, tais como: redução dos custos fixos, redução dos ativos em maquinários, redução da perda em defasagem relacionada ao maquinário, redução da exposição às leis trabalhistas, agilidade no prazo de entrega, e maior capacidade produtiva;
- e) Montadores: Parcerias com montadores estratégicos também podem garantir uma maior agilidade nas entregas e maior capacidade de atender grande volume de vendas. Essa parceria é muito delicada pois o montador é o elo final entre a empresa e o cliente. Uma montagem mal feita, ou um atendimento desadequado, pode comprometer a imagem da empresa e a percepção do consumidor;

- f) Escritórios de arquitetura: As parcerias com escritórios de arquitetura são fundamentais. Elas garantem um bom volume de novos projetos, e passam credibilidade e confiança ao cliente;
- g) Lojas: A parcerias com lojas de móveis e decoração é fundamental. Elas servem como ponto de venda, garantindo assim uma melhor visibilidade e maior acesso ao cliente final. Podem garantir um maior volume de vendas.

### 5.3.9. Estrutura de Custos

Criar e oferecer, manter relacionamento com parcerias e clientes, acaba gerando uma série de custos. A estrutura de custos da marcenaria especializada em móveis funcionais é a seguinte:

- a) Mão de obra: Os custos de mão de obra abrangem os profissionais da área de publicidade, atendimento ao cliente, até a área de produção, montagem, qualidade, montagem. Devido às parcerias com montadores, frentistas, e marceneiros, parte destes custos são variáveis, ou seja, quanto mais projetos, maior o custo com estes profissionais, de forma proporcional, garantindo a saúde financeira da marcenaria;
- b) Estrutura física: O custo de possuir um espaço físico é fixo, e necessário para o negócio;
- c) Energia elétrica: custo variável, de acordo com o consumo de energia elétrica despendida no uso de maquinário, envolvendo os projetos;
- d) Material de trabalho: máquinas e ferramentas são necessárias a produção. Nelas está envolvido o seu custo da aquisição destes ativos, bem como manutenção e defasagem dos mesmos;
- e) Publicidade: o custo com publicidade e divulgação é fundamental para garantir que os produtos e a marca cheguem até o cliente;
- f) Matéria prima: madeiras, ferragens, fitas de borda, colas e vernizes são as matérias primas principais, utilizadas na fabricação de móveis funcionais;
- g) Fretes: devido às parcerias com empresas de fretes, este custo é variável, de acordo com a quantidade de projetos;
- h) Requisitos legais: impostos e outros custos contábeis e financeiros, como de abertura do empreendimento e manutenção do mesmo são imprescindíveis para garantir a legalidade do negócio.

#### 5.4.PERCEPÇÃO DO CLIENTE

A elaboração do Canvas permitiu, de uma maneira visual, levantar os principais tópicos de cada componente do quadro. A fim de aprofundar e validar alguns pontos, e entender mais sobre aspectos do consumidor e sua percepção sobre móveis funcionais, faz-se necessária uma pesquisa direcionada ao público alvo. Assim, foi elaborado e aplicado um questionário (Anexo IV).

## 6. PERCEPÇÃO DO CLIENTE – ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, serão descritos e analisados, os dados obtidos a partir da aplicação do questionário. A presente pesquisa contou com a colaboração de 220 indivíduos que responderam o questionário proposto. A divulgação do formulário deu-se através de Redes Sociais e através do e-mail da COMGRAD do curso de Administração. Abaixo apresentar-se-á uma análise descritiva do resultado obtido.

### 6.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos respondentes do questionário é o seguinte:

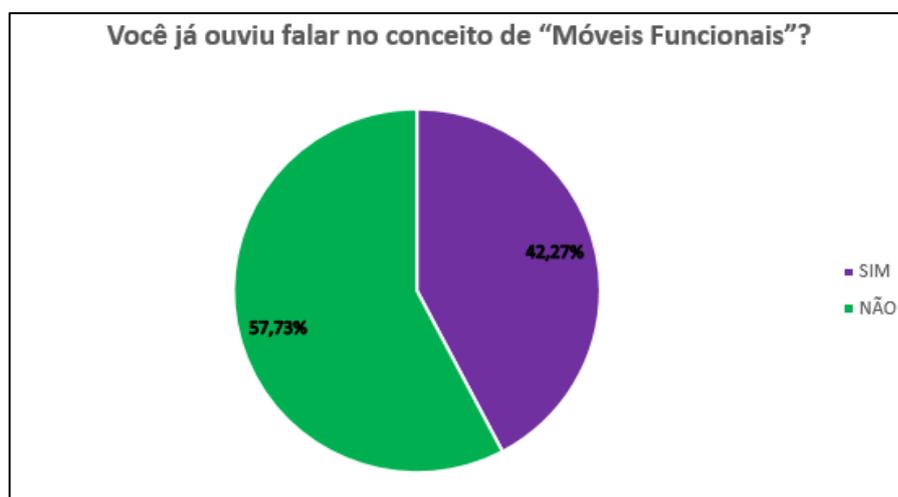
- a) Gênero: 54,09% se identificaram com o gênero feminino e 45% com o gênero masculino. 0,91% preferiu não informar esta resposta;
- b) Idade: 72,73% dos respondentes possuem idade até 30 anos, 20,45% estão entre a faixa de 31 a 45 anos, e apenas 6,82% possuem idade superior a 45 anos. O respondente com menor idade possui 18 anos, e aquele com maior idade tem 59 anos;
- c) Localização: a grande maioria dos respondentes da pesquisa é residente de Porto Alegre (78,18%) ou Região Metropolitana (14,55%). O valor residual reside em outras cidades;
- d) Escolaridade: o nível de escolaridade dos respondentes é bastante elevado: 80,91% deles informou possuir ensino superior completo ou cursando, 16,36% possui pós-graduação completa ou cursando, e apenas 2,73% dos respondentes informaram possuir formação até o ensino médio completa;
- e) Renda: boa parte dos entrevistados, 44,55%, declarou possuir renda familiar mensal de 5 a 15 salários mínimos, que, de acordo com a classificação do IBGE encontram-se entre as classes B e C; 20% dos respondentes informaram renda mensal de 3 a 5 salários mínimos - classe social C e D; 16,82% estão entre as classes mais abonadas, A e B, e declararam possuir renda familiar mensal superior a 15 salários mínimos; aqueles que informaram ganhar de 1 a 3 salários mínimos, enquadrados entre as categorias D e E, correspondem a 15,91% do total de respondentes; por fim, apenas 2,73% daqueles que responderam o questionário informaram receber menos de um salário mínimo mensal (classe E, segundo IBGE).

Tem-se então, um extrato bem dividido com relação ao gênero, predominantemente jovem (até 30 anos), com um grau de escolaridade elevado, e de classe social média, onde quase totalidade deles reside em Porto Alegre e região metropolitana. Esta amostra está alinhada com os dados do campo Segmento de Clientes propostos na confecção do Quadro Canvas.

## 6.2. FAMILIARIDADE COM O CONCEITO

A primeira pergunta do questionário foi destinada a saber o quão familiarizado estão as pessoas com o conceito de móveis funcionais. As respostas indicaram que é um conceito ainda não amplamente difundido, onde 57,7% dos respondentes não “ouviram falar em móveis funcionais”. Isso significa que se faz necessário um trabalho intensivo de maneira a difundir este conhecimento, através do site, redes sociais, revistas de arquitetura, notícias e, e-mail marketing. Tais dados são evidenciados no Gráfico 1, abaixo:

**Gráfico 1 – Familiaridade com o conceito de móveis funcionais**



## 6.3. NECESSIDADE ESPAÇO

Foi perguntado aos respondentes se percebiam a necessidade por mais espaço para organizar/armazenar seus pertences. Para fins de análise, os respondentes foram segmentados em dois grupos: os que residem em imóveis até 90m<sup>2</sup>, e aqueles que residem em locais acima de 90m<sup>2</sup>. Aplicando-se o princípio do *Ceteris Paribus*, onde as demais variáveis permanecem

constantes, os imóveis com até 90m<sup>2</sup> tem maior necessidade de otimização de espaço – se comparado com imóveis com metragem acima da citada.

Foram obtidos os seguintes resultados: dos respondentes que residem em imóveis de até 90m<sup>2</sup>, 74,76% percebem a necessidade de mais espaço para organizar e armazenar seus pertences; dentre os respondentes que residem em locais acima de 90m<sup>2</sup>, o percentual de percepção de necessidade cai para 58,12%. As respostas “Discordo Totalmente”, “Discordo”, e “Neutro”, foram contabilizadas como se o respondente não percebesse a necessidade de mais espaço para organizar seus pertences; por sua vez, as respostas “Concordo” e “Concordo Totalmente” denotam que o respondente percebe tal necessidade.

Analisando-se o universo de respondentes, de forma geral (sem segmentar por tamanho de planta residencial), tem-se um cenário no qual 65,91% dos respondentes percebem essa necessidade. O Gráfico 2, abaixo, ilustra tal cenário:

**Gráfico 2 – Percepção de necessidade de espaço**



Tais dados e percentuais reforçam o fato de que quanto menor é o imóvel, maior será a percepção da necessidade de espaço que o indivíduo terá. Quando o imóvel é do segmento de maior metragem, os indivíduos possuem menos necessidade por ampliar o espaço existente, ou melhor utilizá-lo. Neste cenário, considera-se todas as demais variáveis constantes.

Quando analisado a relação entre cada segmento de área com o número de residentes em cada imóvel, dos respondentes que concordaram com a assertiva, foi constatado que, em ambos os segmentos, a maior parte apresenta 3 ou mais indivíduos por residência. Este fato, permite concluir que mesmo em imóveis de maior metragem, é perceptível a necessidade de

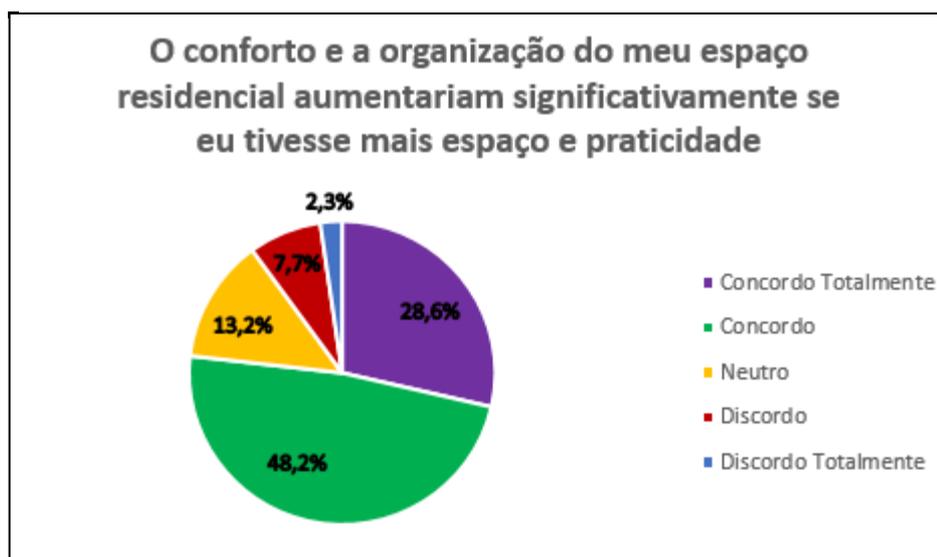
mais espaço para armazenamento e organização dos bens. Com isso, nota-se que há uma demanda que pode ser suprida pela comercialização de móveis funcionais.

#### 6.4. CONFORTO E ORGANIZAÇÃO EM FUNÇÃO DE MAIS ESPAÇO E PRATICIDADE

Foi perguntado aos respondentes se o conforto e a organização do espaço residencial aumentariam significativamente se houvesse mais espaço e praticidade. Essa pergunta, fundamentou-se em verificar se a percepção do cliente de conforto e organização em função do aumento de espaço, é a mesma (ou não) entre os segmentos de menor e maior metragem.

O percentual da soma das respostas “Concordo” e “Concordo Totalmente”, foi de 79,61% para o segmento de menor metragem (até 90m<sup>2</sup>), e 74,36% para o segmento de maior metragem (acima de 90m<sup>2</sup>). Ao analisar estas respostas, pode-se perceber que, de modo geral, tanto os respondentes que residem em imóveis até 90m<sup>2</sup>, quanto aqueles que residem em locais com metragem superior a 90m<sup>2</sup>, tem a percepção que o conforto e organização melhoram quando se tem mais espaço e praticidade. Em linhas gerais, desprezando a segmentação dos grupos, o percentual de percepção de conforto e organização em função do aumento de espaço e praticidade foi de 76,82%, conforme Gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 – Conforto e organização em função de mais espaço e praticidade



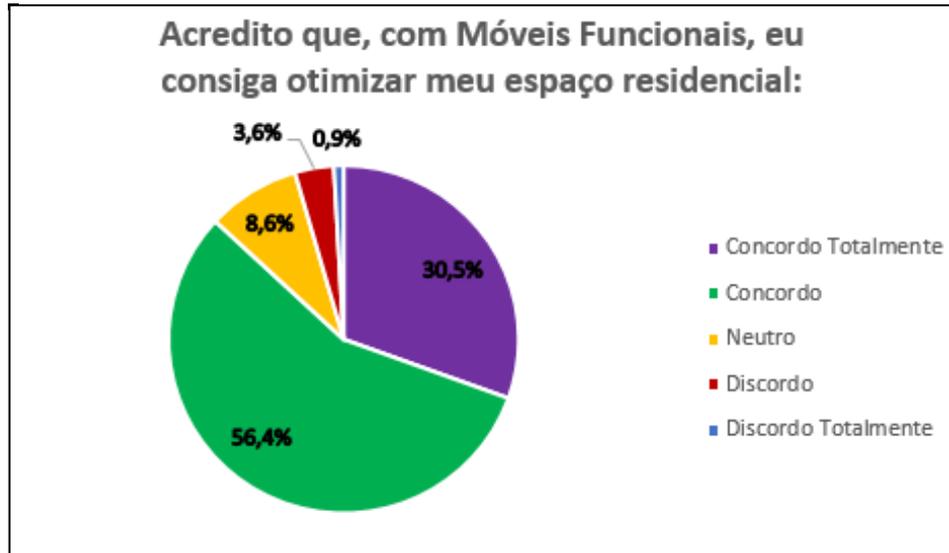
## 6.5. OTIMIZAÇÃO DO ESPAÇO RESIDENCIAL A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DE MÓVEIS FUNCIONAIS

Quando perguntado aos respondentes se eles acreditavam que através da utilização de móveis funcionais seria possível otimizar o espaço residencial, o resultado obtido foi o seguinte: do total dos respondentes, 86,82% acreditam que os móveis funcionais possam otimizar o espaço. Neste cenário, apenas 13,18% do total de respondentes são “Neutros” (8,64%), “Discordam” (3,64%), ou “Discordam Totalmente” (0,91%) que os móveis funcionais possam otimizar espaço. Dentre estes, destaca-se que, 82,76% declararam nunca ter ouvido a respeito de Móveis Funcionais, ou seja, possivelmente não sabem dos benefícios que o móvel funcional pode proporcionar. Tais percentuais podem ser evidenciados no Gráfico 4, a ser apresentado a seguir.

Nota-se ainda que, dentre os respondentes que declararam conhecimento sobre o conceito de móveis funcionais anterior a pesquisa, 94,62% deles acreditam que os móveis funcionais possam otimizar o espaço.

Ao analisar esta percepção a partir da segmentação por tamanho de imóvel, constatou-se que 90,29% dos respondentes que residem em até 90m<sup>2</sup> acreditam que através dos móveis funcionais é possível otimização de espaço residencial; nos respondentes que residem em imóveis acima de 90m<sup>2</sup>, este número é de 83,76% - também bastante elevado, demonstrando que a percepção de otimização de espaço a partir dos móveis funcionais, não está atrelada ao tamanho do imóvel em que o indivíduo reside.

**Gráfico 4 – Otimização espaço residencial a partir da utilização de Móveis Funcionais**



Se desprezada quaisquer segmentações apresentadas anteriormente, tem-se um cenário onde 86,82% dos respondentes consideram que seja possível otimizar o espaço residencial através da utilização de Móveis Funcionais.

De forma geral, os dados acima permitem concluir que há, entre aqueles que conhecem o conceito de móveis funcionais, uma percepção positiva do assunto. Esses números reforçam ainda mais a importância de garantir que o potencial cliente seja “alimentado” com informações a respeito de móveis funcionais, quais são suas vantagens e benefícios que eles proporcionam.

#### 6.6.FATORES IMPORTANTES NA COMPRA DE UM MÓVEL

Com o intuito de levantar os atributos que os clientes mais valorizam no momento da compra de um móvel, foi solicitado aos respondentes que indicassem dois atributos dos quais consideravam relevantes nesta situação. Os dois atributos mais citados pelos respondentes foram: Preço, com 159 respostas, e Qualidade, com 147 respostas. Estes dois atributos tiveram larga diferença entre os demais: Funcionalidade/praticidade obteve 75 respostas; Design, 49 respostas; Indicação de conhecidos, 6 respostas; Prazo de entrega, 3 respostas; Marca, 1 resposta. Abaixo, o Gráfico 5 evidencia quantos respondentes marcaram cada fator, bem como os percentuais de respondentes em cada resposta (os percentuais são referentes ao número de respondentes que “selecionou” cada um dos elementos. Como cada respondente deveria marcar 2 opções, os percentuais, se somados, ultrapassam os 100%, evidentemente).

**Gráfico 5 – Fatores importantes na compra de um móvel**



Foi analisado também, de forma isolada, os respondentes que marcaram “Concordo” ou “Concordo Totalmente”, tanto na afirmativa “em minha residência, percebo a necessidade de mais espaço para armazenar/organizar minhas coisas”, quanto na afirmativa “Acredito que, com Móveis Funcionais, eu consiga otimizar meu espaço residencial”. O público que demonstrou concordar com as afirmativas acima, tem de fato a percepção de necessidade de mais espaço e, junto a isso, acredita que os móveis funcionais podem otimizar o espaço existente, logo é fortemente um potencial cliente. Com relação aos atributos mais valorizados no momento da compra de um móvel para este público em específico, 73,64% dos respondentes destacaram que “preço” é importante; 63,57% destacaram a importância da qualidade; 38,76% informaram estar atentos a funcionalidade/praticidade do produto; e 20,93% dos respondentes tem o design como fator importante no momento da compra de um móvel.

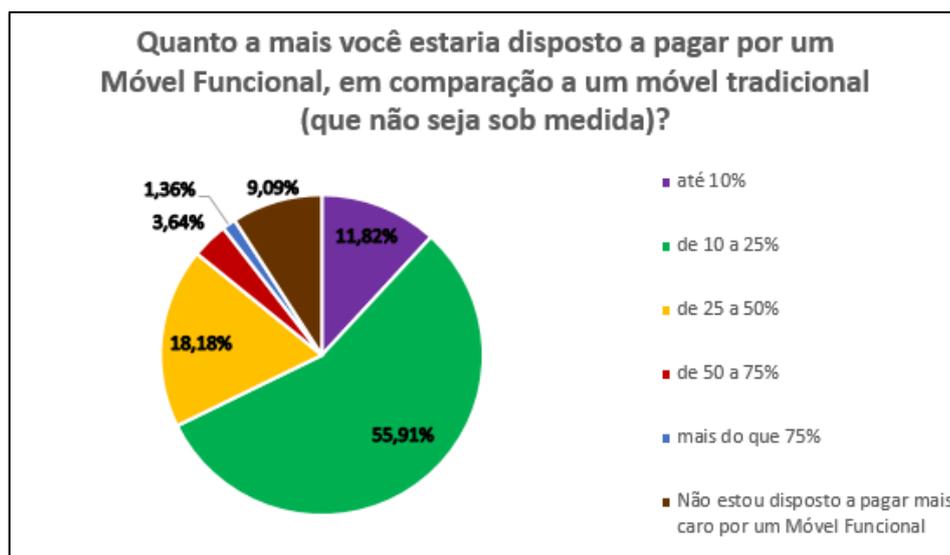
Esta análise permitiu a visualização de maneira mais clara de fatores dos quais o consumidor leva em consideração no momento de decidir pelo móvel X ou Y. Com esses dados em mãos, é possível direcionar melhor diversos aspectos, tais como o “design”, que é elaborado antes mesmo do início do processo produtivo; ou o preço, que chega ao consumidor final; ou ainda a funcionalidade/praticidade que determinado móvel possui; ou até mesmo a qualidade dos materiais ou acabamentos empregados na confecção deste tipo de mobiliário.

## 6.7.DISPOSIÇÃO PARA PAGAR MAIS CARO POR UM MÓVEL FUNCIONAL

O preço é um dos fatores de grande importância para o potencial consumidor de um Móvel Funcional. A fim de mensurá-lo, bem como tornar mais evidente a pré-disposição a comprar um móvel funcional, foram feitas as seguintes perguntas aos respondentes: “ Quanto a mais você estaria disposto a pagar por um Móvel Funcional, em comparação a um móvel tradicional (que não seja sob medida)?” e “Quanto a mais você estaria disposto a pagar por um Móvel Funcional, em comparação a um móvel sob medida?”. Estas duas perguntas extraem do potencial consumidor, muito mais do que apenas o quão dispostos estão por pagar por um móvel funcional. Estas perguntas extraem do consumidor a percepção que ele tem de valor pelos móveis funcionais em comparação a móveis tradicionais e sob medida.

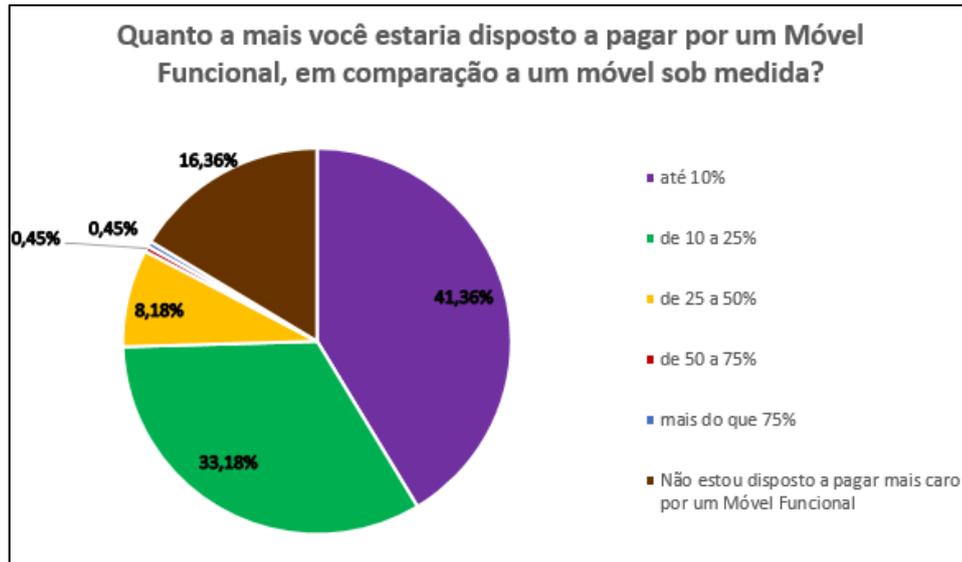
Em comparação a um móvel tradicional, a maior parte dos respondentes, equivalente a 55,9%, declararam estar dispostos a dispendir de 10% a 25% a mais por um móvel funcional. Destaca-se ainda uma parcela considerável dos respondentes, 18,2%, que declararam estar dispostos a dispor de 25 a 50% a mais por estes produtos. Aqueles que estão dispostos a pagar até 10% a mais por um móvel funcional representam 11,82%. A parcela de respondentes disposta a pagar de 50 a 75% a mais representa 3,64%. Apenas 1,36% estaria disposto a pagar mais do que 75% a mais por um móvel funcional em comparação a um móvel tradicional. Analisando os respondentes que declararam não estar dispostos a pagar mais caro por um móvel funcional, que representam apenas 9,1% da amostra, constatou-se que destes, 65% declararam não conhecer móveis funcionais. Tal fato permite inferir que mais da metade daqueles que não estão dispostos a pagar mais caro por um móvel funcional, podem não saber dos benefícios e bem como a utilização deles. Com uma divulgação de conteúdo assertiva e precisa, é possível mostrar o valor dos móveis funcionais para estas pessoas. O Gráfico 6 abaixo permite esta visualização:

**Gráfico 6 - Disposição para pagar mais caro por um Móvel Funcional em comparação a um Móvel Tradicional**



Quando analisada a disposição por pagar mais caro por um móvel funcional, em comparação com móveis sob medida, nota-se que o número de pessoas dispostas a pagar “de 10 a 25%” a mais diminuiu significativamente (de 55,91% para 33,18%). A faixa de valores de 25 a 50% diminuiu dez pontos percentuais, passando a compor 8,18% dos respondentes. Por sua vez, o número de respondentes dispostos a pagar “até 10%” a mais aumenta fortemente, de 11,82% para 41,36%. Neste cenário, o percentual daqueles que estão dispostos a pagar valores mais altos, na faixa de 50 a 75% e na faixa de mais do que 75%, mostrou-se ínfimo: 0,45% para ambas as faixas. O número de respondentes que declararam não estar dispostos a pagar mais caro por um móvel funcional também aumentou: passou de 9,1% para 16,4%. Valores e percentuais evidenciados no Gráfico 7, abaixo:

**Gráfico 7 - Disposição para pagar mais caro por um Móvel Funcional em comparação a um Móvel Sob Medida**



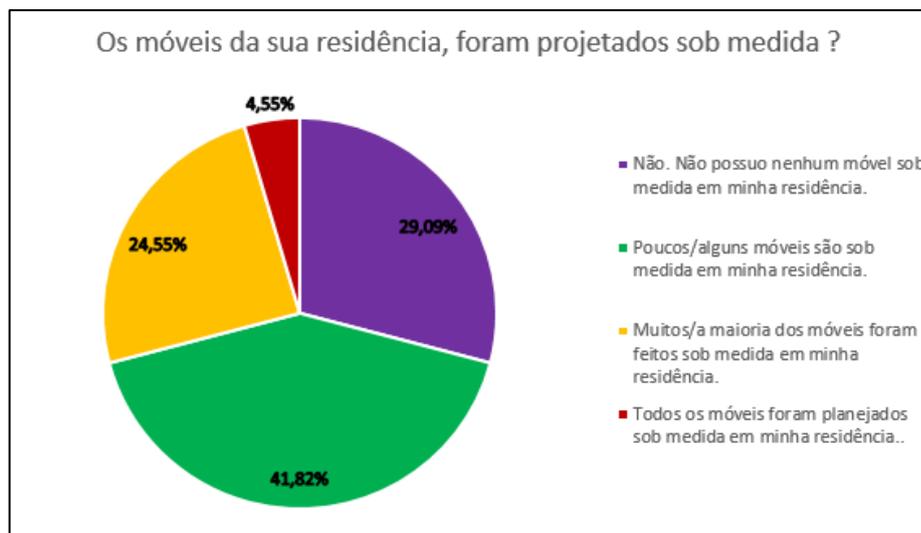
Desprezando qualquer segmentação apresentada anteriormente, 90,91% dos entrevistados estão dispostos a pagar mais caro por um móvel funcional em relação a um móvel tradicional, independente do percentual a maior. Em comparação com móveis sob medida, este número é de 83,64%. Estes dados revelam que, via de regra, as pessoas valorizam mais, em termos monetários, o móvel funcional em comparação a um móvel tradicional do que quando comparado a um móvel sob medida. Isso pode se dar por diferentes motivos: os móveis sob medida costumam ter os preços mais elevados; ou ainda, a utilização de móveis sob medida pode ser o suficiente para suprir a demanda de espaço em determinado ambiente.

## 6.8. MÓVEIS SOB MEDIDA

Os móveis sob medida são bens concorrentes aos móveis funcionais, pois apesar de não serem bens substitutos perfeitos, muitas vezes a demanda de espaço pode ser suprida através dos móveis sob medida. Com isso, foi perguntado aos respondentes a respeito da quantidade de móveis sob medida que possuíam em suas casas e realizado um paralelo com a percepção da necessidade por mais espaço residencial.

De modo geral, sem aplicar qualquer filtro, 41,82% dos respondentes possuem poucos/alguns móveis sob medida em sua residência; 29,09% não possui nenhum móvel sob medida; 24,55% declararam que muitos/a maioria dos seus móveis são sob medida; ainda, 4,55% informaram que todos os móveis de suas casas foram planejados sob medida. Conforme Gráfico 8, abaixo:

Gráfico 8 – Quantitativo móveis sob medida



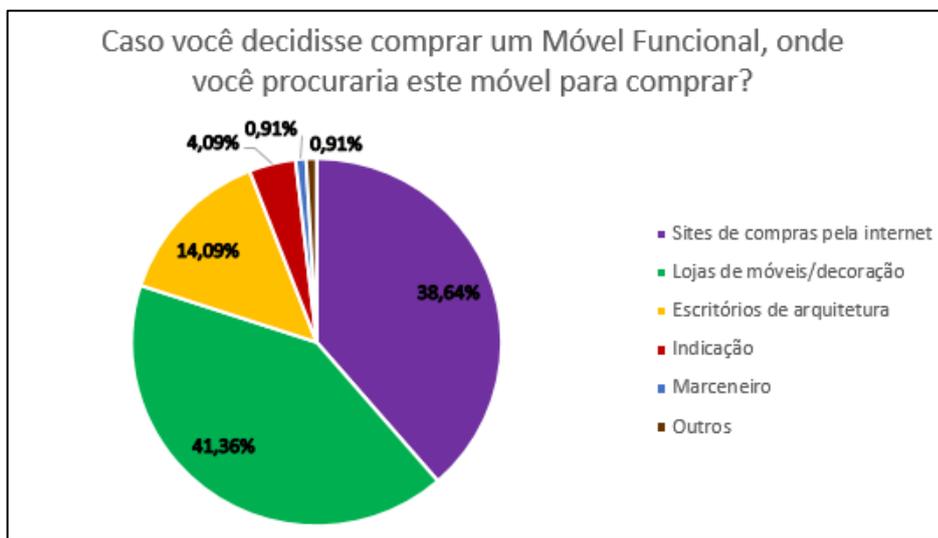
Analisando-se de maneira segmentada, daqueles que declararam não possuir nenhum móvel sob medida, 73,43% informaram que tem a percepção da necessidade por mais espaço dentro de suas residências. No segmento dos respondentes que declararam possuir poucos/alguns móveis sob medida, a percepção por espaço diminuiu para 66,30%, o que denota que alguma carência de espaço foi suprida por móveis sob medida. Quando analisado o grupo daqueles que declaram possuir muitos/a maioria dos móveis sob medida, percebeu-se que este percentual diminuiu, porém não teve brusca alteração: 61,11%. Mesmo possuindo a maioria dos móveis sob medida em suas residências, este público ainda tem a necessidade de mais espaço para organizar seus bens. Tal fato comprova que os móveis sob medida não são bens completamente substituto aos móveis funcionais, e nem toda a demanda de espaço é suprida por este segmento. Por fim, no último grupo de análise, este fato fica ainda mais evidente: daqueles que responderam que todos os móveis de sua residência foram planejados sob medida, 40% declarou que ainda assim possuem a necessidade por mais espaço. Estes dados reforçam a demanda latente que se tem por mais espaço residencial, e evidenciam que, por muitas vezes, os móveis sob medida não conseguem suprir esta demanda por completo, assim sendo, percebe-se um cenário otimista para a introdução de móveis funcionais no mercado.

## 6.9. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A fim de entender melhor qual o canal de venda mais adequado para o consumidor alvo, foi perguntado aos respondentes o seguinte: “Caso você decidisse comprar um Móvel

Funcional, onde você procuraria este móvel para comprar?”. As respostas apontaram que 41,36% dos respondentes procurariam em lojas de móveis e decoração para comprar seu móvel funcional. Muito próximo a este número, 38,64% dos respondentes procurariam em site de compras pela internet. Ainda de forma relevante, os escritórios de arquitetura seriam procurados por 14,09% dos respondentes no momento da procura por um móvel funcional. 4,09% dos respondentes relataram procurariam através de “Indicação”; e 0,91% através de Marceneiros. Tais dados são evidenciados no Gráfico 9, abaixo:

**Gráfico 9 – Canais de distribuição**

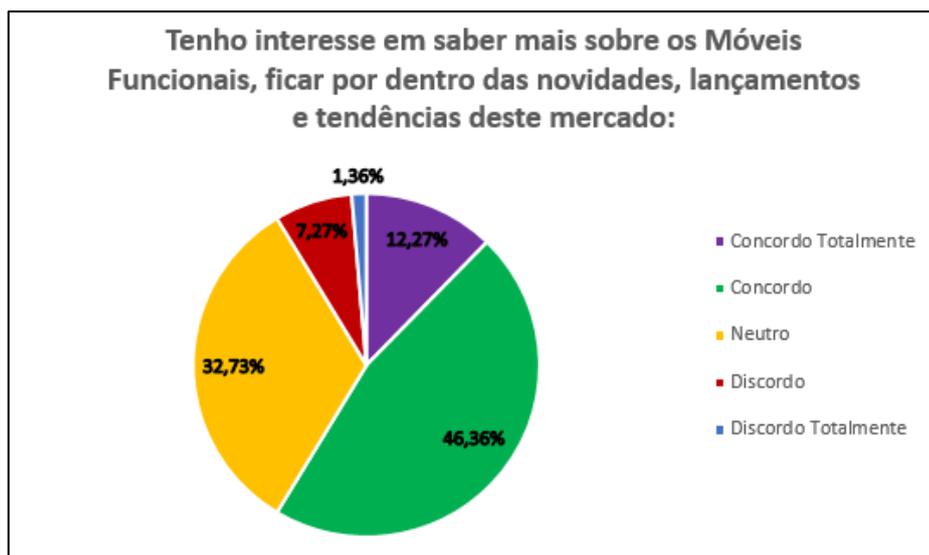


Os dados obtidos nesta pergunta permitiram validar o campo “Canais”, do Canvas. Este componente do quadro expõe a maneira como a empresa deseja alcançar seus segmentos de clientes. Previamente, durante a confecção do Canvas o espaço destinado a Canais foi preenchido com os seguintes itens: “Lojas Parceiras”, “Escritórios de Arquitetura”, e “Redes Sociais/Site”. Após a análise dos dados da pesquisa aplicada, confirmou-se que estas são as três principais formas nas quais o potencial consumidor utiliza quando procura por um móvel funcional. Dessa forma, é preciso que haja uma rede forte de lojas de móveis parceiras, onde seja possível vender os produtos de modo consignado, ou ainda a venda direta para estas lojas. Do mesmo modo, faz-se necessário um site consistente, responsivo, intuitivo, e que não cause nenhum obstáculo durante o processo de compra. Além disso, a pesquisa demonstrou que os escritórios de arquitetura também são um forte aliado, logo, vale estreitar os laços com estes, realizar um contato mais personalizado, de maneira com que os “móveis funcionais” passem fazer parte do leque de opções dos referidos arquitetos.

## 6.10. INTERESSE NAS TENDÊNCIAS DE MÓVEIS FUNCIONAIS

Foi proposto aos respondentes a seguinte afirmação "tenho interesse em saber mais sobre os Móveis Funcionais, ficar por dentro das novidades, lançamentos e tendências deste mercado". Foi aplicada a chamada Escala de Lickert ("Discordo Totalmente", "Discordo", "Neutro", "Concordo", "Concordo Totalmente") e obteve-se o seguinte resultado, exposto a seguir no Gráfico 10: 12,27% dos respondentes declararam "Concordar Totalmente" com a afirmativa, o que demonstra estarem bastante interessados pelo conteúdo sobre este tema, e estes, possivelmente, estão dispostos a buscar informações por conta própria para ficar por dentro das novidades e tendências; a opção que obteve maior número de respostas foi a opção "Concordo", com um percentual de 46,36%, o equivalente a 102 respondentes, ainda demonstrando-se interessados nas tendências deste mercado, talvez não estejam tão dispostos a pesquisar sobre o tema, como o grupo anterior, então é necessário fazer com que sejam "alimentados" com esse tipo de informação; muitos respondentes afirmaram estar "Neutros" a essa assertiva, 32,73% - o que significa que estão indiferentes, ou seja: não vão buscar novas informações por conta própria, porém não estão completamente inflexíveis em recebe-las; aqueles que marcaram "Discordo" (7,27%) e "Discordo Totalmente" (1,36%) representam 8,63% dos respondentes e de fato não possuem interesse neste assunto.

**Gráfico 10 - Interesse nas Tendências de Móveis Funcionais**



Analisando os percentuais de uma maneira mais ampla, tem-se que mais da metade dos respondentes (58,7%) demonstraram interesse em saber mais sobre móveis funcionais,

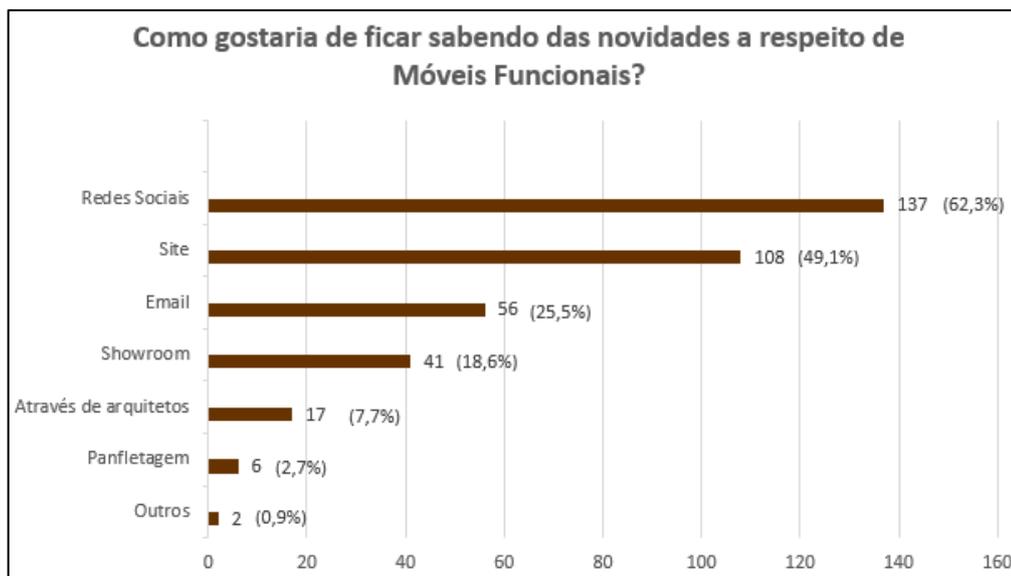
novidades, lançamentos e tendências. A fim de direcionar melhor o material publicitário/informativo, faz-se necessário conhecer o perfil deste público e foram realizados alguns cruzamentos de dados. Percebeu-se que, destes que informaram concordar ou concordar totalmente em receber conteúdo sobre móveis funcionais, 99,2% acredita que móveis funcionais possam otimizar o espaço residencial. Além disso, demonstraram ser potenciais clientes, uma vez que 72,09% destes declararam possuir a necessidade de mais espaço para organizar seus pertences dentro de casa.

#### 6.11. CANAIS DE COMUNICAÇÃO

No questionário aplicado, foi perguntado aos respondentes por quais meios gostariam de ficar sabendo das tendências e novidades sobre móveis funcionais. Então nesta questão específica os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa. Para esta análise então, foi levado em consideração os respondentes que informaram anteriormente “Concordar”, “Concordar Totalmente” e “Neutros” em saber das novidades dos móveis funcionais. Aqueles que não demonstraram este interesse, naturalmente, não foram contemplados por essa análise.

Dos respondentes considerados para esta pergunta, 64,68% gostariam que essa comunicação ocorresse através das redes sociais. Tal fenômeno pode ser explicado pois, deste extrato, 72,13% de indivíduos até 30 anos de idade. O segundo meio de comunicação mais citado foi através de “site”, indicado por 51,74% dos respondentes. A comunicação através de e-mail foi lembrada por 25,87% pessoas. Aqueles que destacaram gostar de ver este conteúdo através de um showroom representam 19,9%. Poucos destacaram escritórios de arquitetura - 7,46% - e através de panfletagem, apenas 2,99%. Os percentuais, se somados, ultrapassam os 100% pois na referida pergunta os indivíduos poderia marcar mais de uma opção. Dados evidenciados abaixo no Gráfico 11:

**Gráfico 11 – Canais de comunicação**



Os resultados obtidos permitiram validar ainda mais o campo “Canais”, do quadro Canvas elaborado previamente. Na perspectiva do marketing, este campo está ligado ao “P” de praça e o “P” de promoção. Este último, durante a confecção do quadro anteriormente, foi destacado “Site/Redes Sociais”, como meios de atingir o potencial cliente. Estas duas opções foram os dois itens mais citados pelos respondentes, conforme apresentado acima.

## 6.12. AVALIAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS OBTIDOS

A aplicação do questionário e sua análise foram de extrema valia pois permitiram a validação de pontos levantados na confecção do Quadro Canvas, bem como ampliar o conhecimento a respeito do potencial cliente.

O fato do perfil do respondente estar alinhado com o segmento de cliente indicado no Canvas, permitiu que as informações obtidas tornassem fidedignas à realidade dos fatos. A análise dos resultados permitiu identificar que o conceito de móveis funcionais ainda não está amplamente difundido, e faz-se necessário uma divulgação forte neste sentido. Por outro lado, de maneira geral, foi comprovado que os móveis funcionais possuem uma ótima aceitação neste público, e as pessoas acreditam em seus benefícios.

Além disso a pesquisa revelou que a necessidade por mais espaço residencial não é uma exclusividade daqueles que residem em imóveis menores: há um percentual significativo de indivíduos que residem em imóveis maiores (para a análise, considerado acima de 90m<sup>2</sup>), e possuem móveis sob medida, e ainda assim demandam mais espaço para organizar seus bens. Os “móveis sob medida” mostram ser bens concorrentes (substitutos não perfeitos) aos

“móveis funcionais”, nos quais o público valoriza-os mais do que os móveis tradicionais. Entretanto, por outro lado foi comprovado que os móveis sob medida não conseguem suprir toda a demanda por mais espaço residencial, reforçando assim a importância dos móveis funcionais.

A análise dos resultados obtidos permitiu identificar os fatores relevantes durante a compra de um móvel para o potencial cliente (preço, qualidade, funcionalidade/praticidade, design), bem como a disposição por pagar mais caro por um móvel funcional. Foi possível ainda, validar o campo “canais” do Quadro Canvas, no qual o cliente validou sua preferência por redes sociais/site, lojas de decoração e escritório de arquitetura.

Em linhas gerais, esta pesquisa mostrou-se uma importante fonte de valiosos *inputs* do mercado, os quais devem ser considerados para a gestão de uma marcenaria especializada em móveis funcionais.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso teve seus objetivos gerais e específicos alcançados: foi possível a verificação do cenário para a abertura de uma empresa de marcenaria especializada em móveis funcionais.

A partir da revisão da literatura foi adquirido um amplo conhecimento sobre os principais métodos de modelagem de negócio: Plano de Negócios; Business Model Canvas; Lean Startup. Este estudo aprofundado permitiu conhecer as vantagens e desvantagens, bem como as peculiaridades de cada um dos métodos. Assim, optou-se por utilizar a metodologia Business Model Canvas, para executar o presente trabalho em virtude da agilidade e do dinamismo que esta ferramenta proporciona.

Ao realizar a pesquisa bibliográfica – em relatório setorial, artigos, reportagens e notícias - com o intuito de coletar dados secundários, foi detectado que há uma oportunidade de negócio dentro do setor moveleiro. O tradicionalismo e pouca inovação, características preponderantes neste setor, somados às tendências do mercado imobiliário - áreas residenciais menores e aumento do preço do m<sup>2</sup> - formam um campo fértil para o desenvolvimento de inovação dentro deste setor *low tech*.

O Quadro do Modelo Canvas de Negócios, apoiado no Mapa da Empatia para melhor classificar o segmento de clientes, permitiu visualizar o panorama geral dos nove componentes, propostos por Osterwalder & Pigneur (2011), que cobre as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Após a confecção do quadro, foi elaborado um questionário a fim de validar e aprofundar diversos aspectos do Canvas. Esta pesquisa foi aplicada junto aos potenciais clientes, identificados previamente.

A constatação final de que há um cenário favorável ao investimento na abertura de uma marcenaria especializada em móveis funcionais, culminou com a análise dos dados da pesquisa quantitativa junto aos potenciais clientes. Além da identificação de uma demanda latente por soluções para alcançar mais espaço residencial (e que nem sempre consegue ser suprida por móveis sob medida), a pesquisa possibilitou aprofundar-se em temas tais como precificação, canais de distribuição, atributos importantes do móvel e comunicação com o cliente. A partir da pesquisa aplicada, foi possível a compreensão de que se faz necessário o investimento em divulgação de conteúdo a respeito do conceito de móveis funcionais, para que este tema seja de amplo conhecimento geral. Com relação ao preço, foi constatado que é um elemento decisório importante no momento da compra de um móvel, e este não deverá ultrapassar o valor de 10% mais caro em comparação a um móvel sob medida. Com relação

aos canais de distribuição do produto, a pesquisa reforça itens levantados no Canvas e que devem ser priorizados: sites de compra pela internet, lojas de parceiras de móveis/decoração, e escritórios de arquitetura. Os resultados da pesquisa revelam que a comunicação com o cliente deve ser feita em sua maioria de modo online - redes sociais, site e e-mail – mas ainda há uma parcela significativa de indivíduos que necessitam olhar o produto em showroom – por isso a necessidade de lojas parceiras, como levantado no Canvas.

O estudo teve por limitações o perfil sociodemográfico dos respondentes, que foi muito homogêneo e acaba enviesando as respostas de acordo com este extrato. Ainda assim, aponta-se com limitação a falta de um Mínimo Produto Viável (MVP) para validar pontos da pesquisa de maneira prática.

Por fim, após demonstrado o parecer de um cenário favorável à abertura da marcenaria especializada em móveis funcionais, identifica-se como oportunidade de continuidade de estudos futuros a execução de um MVP, bem como a extensão da pesquisa aplicada a fim de atingir uma maior amplitude com relação aos perfis dos respondentes, de modo a possuir uma amostra mais heterogênea da população, e com isso obter um resultado mais acurado da percepção de potenciais clientes.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. B. **Manual de Normalização para o NITEG e o PPGCI da ECI-UFMG**. 2016. Disponível em: [http://normalizacao.eci.ufmg.br/?Reda%E7%E3o\\_e\\_Estilo:Metodologia:Tipos\\_de\\_pesquisa](http://normalizacao.eci.ufmg.br/?Reda%E7%E3o_e_Estilo:Metodologia:Tipos_de_pesquisa). Acesso em: 04 jul. 2017, 16:30.
- BARBOSA, J. *et al.* **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre *Balanced Scorecard***: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNARDI, L.A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo. Atlas. 2003.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre. Bookman. 2009.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Gestão da Inovação**. 5º Ed. Porto Alegre. Bookman. 2009.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2017, 17:43.
- CURY, A.; CARDOSO, C. **Economia Brasileira Cresce 0,1% em 2014**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/03/economia-brasileira-cresce-01-em-2014-diz-ibge.html>. Acesso em: 11 set. 2017, 12:32
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. 6º Ed. São Paulo. Editora de Cultura. 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5º Ed. Rio de Janeiro, 2014.
- EMOBILE. **IEMI realiza estudo sobre mercado de móveis planejados**. Disponível em: <http://www.emobile.com.br/site/industria/iemi-moveis-planejados/>. Acesso em: 25 mai. 2017, 13:40.
- ESTADÃO. **Setor moveleiro deve acompanhar retomada gradual da economia em 2017**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,setor-moveleiro-deve-acompanhar-retomada-gradual-da-economia-em-2017-diz-abimovel,70001698675>. Acesso em: 25 mai. 2017, 18:20
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GORINI, A.P.F. **A indústria de móveis no Brasil**. São Paulo: ABIMÓVEL, 2000.
- GREATTI, L.; PREVIDELLI, J.J. **A importância do plano de negócio na atividade empreendedora**. Florianópolis, 2002.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHER, Dean A. **Empreendedorismo**. 7<sup>o</sup> Ed. Porto Alegre. 2009

IEMI. **Brasil Móveis 2016 – Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil**. 11<sup>o</sup> ed. São Paulo. 2016.

O GLOBO. **Destruição criadora**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/opiniao/destruicao-criadora-12338338>. Acesso em 30 mai. 2017, 18:50.

O GLOBO. **Imóveis estão cada vez menores**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/imoveis/imoveis-estao-cada-vez-menores-8109664>. Acesso em: 02 out. 2017, 16:30.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. trad. BOCCO, Laura. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001

OLIVEIRA, M.F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão. 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PETER DRUCKER. **Innovation and Entrepreneurship**. Nova York, Harper and Row, 1985.

PORTER, M.E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free, 1985.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

REICHERT, Fernanda. **The nature of innovation in low-tech firms**. Porto Alegre, 2015.

REXPPTS. **Valorização dos imóveis no Brasil**. Disponível em: <http://rexperts.com.br/valorizacao-dos-imoveis-brasil-fipe-zap/>. Acesso em: 28 abr. 2017, 17:45.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas**. São Paulo: Leya, 2012.

RODRIGUES, Flávio P. **Canvas – Um modelo de negócios inovador**. Disponível em [http://flaviopaim.com.br/novo/wp-content/uploads/2013/09/CANVAS\\_Un-modelo-de-negocios-inovador.pdf](http://flaviopaim.com.br/novo/wp-content/uploads/2013/09/CANVAS_Un-modelo-de-negocios-inovador.pdf). Acesso em 10 jun. 2017, 08:40.

SANTOS, S.A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial**. Brasília, DF: Sebrae, 1995.

SEBRAE. **Cartilha: o quadro de modelo de negócios.** Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf>. Acesso em 25 mai. 2017, 14:30.

SINAPI. **Custo da construção civil acumula alta de 5,98% nos últimos 12 meses.** Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/custo-da-construcao-civil-acumula-alta-de-598-em-12-meses>. Acesso em: 28 abr. 2017. 19:30

UOL. **De cada dez empresas, seis fecham antes de completar 5 anos.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/09/14/de-cada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completar-5-anos-aponta-ibge.htm>. Acesso em: 01 jun. 2017, 20:30.

UOL. **Em cinco anos, tamanho de imóvel em São Paulo cai 28% e preço sobe 124%.** Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/08/30/em-cinco-anos-tamanho-de-imovel-cai-28-e-preco-sobe-124.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 02 out. 2017, 16:35.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE CONSTRUÇÃO DO CANVAS

Fase	Descrição
Mobilização	Preparando o cenário – Reúna todos os elementos para um design de Modelo de Negócios de sucesso. Crie conscientização de necessidade de um novo modelo, descreva a motivação por trás do projeto e estabeleça uma linguagem comum para descrever, projetar, analisar, e discutir os Modelos de Negócios.
Compreensão	Imersão – Una sua equipe de designe mergulhe nos conhecimentos relevante: clientes, tecnologia e ambiente. Colete informações, entreviste especialistas, estude clientes potenciais e identifique necessidades e problemas.
Design	Questionamento – Transformar a informação e os ideais da fase anterior em protótipos que possam ser explorados e testados. Após um questionamento intensivo de cada Modelo de Negócios, selecione o mais satisfatório.
Implementação	Execução – Implementar o modelo selecionado.
Gerenciamento	Evolução – Configurar as estruturas de gerenciamento para continuamente monitorar, avaliar e adaptar ou transformar seu Modelo de Negócios.

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 249)

## ANEXO A – QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS – CANVAS

<b>Parceiros chave</b> 	<b>Atividades chave</b> 	<b>Oferta de valor</b> 	<b>Relacionamento com o cliente</b> 	<b>Segmentos de clientes</b> 
	<b>Recursos chave</b> 		<b>Canais de Vendas</b> 	
<b>Fontes de custos</b> 		<b>Fontes de receitas</b> 		

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 44)

**ANEXO B – MAPA DA EMPATIA**

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 130)

## ANEXO C – PESQUISA APLICADA AO POTENCIAL CLIENTE

### MÓVEIS FUNCIONAIS: UMA VIA PARA INOVAR EM UM SETOR TRADICIONAL

Meu nome é Thiago Martins Costa Vianna, graduando do curso de Administração, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, e destina-se a validar e aprofundar alguns pontos do referido trabalho, bem como aferir a aceitação dos Móveis Funcionais no mercado. Será mantida a confidencialidade dos dados individuais dos respondentes.

As questões são, em sua maioria, de múltipla escolha e rápidas de responder. Muito obrigado!

#### 1. Você já ouviu falar no conceito de “Móveis Funcionais”?

SIM             NÃO

*Popularmente explorado em países onde as plantas imobiliárias são menores, os Móveis Funcionais possuem sua utilidade fim atrelada a uma característica de praticidade e redução de espaço. (Exemplos: cama retrátil; armário-cama; cama-mesa; balcão-bar...)*

#### 2. Você mora em casa ou apartamento?

Casa                             Apartamento

#### 3. Quantas pessoas moram em sua residência?

Apenas eu    2 pessoas    3 pessoas    4 pessoas    5 ou mais

#### 4. O local onde você reside possui, aproximadamente, quantos m<sup>2</sup>?

até 50 m<sup>2</sup>    entre 50 e 90 m<sup>2</sup>    entre 90 e 150 m<sup>2</sup>  
 entre 150 e 200 m<sup>2</sup>    acima de 200m<sup>2</sup>

**5.Os móveis da sua residência, foram projetados sob medida ?**

- Não. Não possuo nenhum móvel sob medida em minha residência
- Poucos/Alguns móveis são sob medida em minha residência
- Muitos/a maioria dos móveis foram feitos sob medida em minha residência
- Todos os móveis foram planejados sob medida em minha residência

**6.Em minha residência, percebo a necessidade de mais espaço para armazenar/organizar minhas coisas:**

- Discordo Totalmente  Discordo  Não concordo nem discordo
- Concordo  Concordo Totalmente

**7.O conforto e a organização do meu espaço residencial aumentariam significativamente se eu tivesse mais espaço e praticidade.**

- Discordo Totalmente  Discordo  Não concordo nem discordo
- Concordo  Concordo Totalmente

**8.Acredito que, com Móveis Funcionais, eu consiga otimizar meu espaço residencial:**

- Discordo Totalmente  Discordo  Não concordo nem discordo
- Concordo  Concordo Totalmente

**9.Quais fatores você considera relevante no momento da compra de um móvel? A partir dos elementos abaixo, aponte os dois de maior importância:**

- Preço  Qualidade  Design  Funcionalidade/praticidade  Prazo de entrega  Marca  Localização do vendedor  Indicação de conhecidos

**10.Caso você decidisse comprar um móvel funcional, onde você procuraria este móvel para comprar?**

- sites de compras pela internet  lojas de móveis/decoração
- escritórios de arquitetura  outros \_\_\_\_\_
- Não compraria um móvel funcional

**11.Quanto a mais você estaria disposto a pagar por um Móvel Funcional, em comparação a um móvel tradicional (que não seja sob medida)?**

- até 10% a mais  
 de 10 a 25%  
 de 25 a 50%  
 de 50 a 75%  
 mais do que 75%  
 não estou disposto a pagar mais caro por um móvel funcional

**12.Quanto a mais você estaria disposto a pagar por um Móvel Funcional, em comparação a um móvel sob medida?**

- até 10% a mais  
 de 10 a 25%  
 de 25 a 50%  
 de 50 a 75%  
 mais do que 75%  
 não estou disposto a pagar mais caro por um móvel funcional

**13.Tenho interesse em saber mais sobre os Móveis Funcionais, ficar por dentro das novidades, lançamentos e tendências deste mercado:**

- Discordo Totalmente  Discordo  Não concordo nem discordo  
 Concordo  Concordo Totalmente

**14.Como gostaria de ficar sabendo das novidades a respeito de Móveis Funcionais:**

- Site  Redes sociais  E-mail  Showroom  Panfletagem  
 Através de arquitetos  Outros \_\_\_\_\_

**15.Qual sua idade?**

\_\_\_\_\_

**16.Qual o gênero com o qual você se identifica?**

- Masculino  Feminino  Prefiro não dizer  Outro

**17. Qual seu grau de escolaridade?**

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação Incompleto
- Pós Graduação Completo

**18. Qual a sua renda familiar mensal?**

- Até um salário mínimo
- De 1 a 3 salários mínimos
- De 3 a 5 salários mínimos
- De 5 a 15 salários mínimos
- Mais de 15 salários mínimos

**19. Em qual cidade você mora?**

---

**20. Em qual bairro você mora?**

---