

O estudo do reposicionamento mercadológico e da mudança de estratégia em uma indústria moveleira gaúcha

Juliano Machado de Magalhães ¹
julianommagalhaes@gmail.com

Cezar Volnei Mauss ²
cezarvolnei@yahoo.com.br

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo, RS, Brasil

² Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Faculdade de Administração – Carazinho, RS, Brasil

RESUMO

Este estudo analisou os aspectos atinentes a modificação do posicionamento estratégico e de mercado traçado por uma indústria de móveis gaúcha. Teve como objetivo apresentar um caso de ensino que possibilite ao aluno diagnosticar, decidir e agir a partir da análise de um caso real de negócio. Para isso, discorreu-se sobre as decisões tomadas pela Móvel quando do reposicionamento do seu produto que tinha como foco as classe C-D, para B. Com isso, houve a necessidade de alterar toda a estrutura de comercialização dos seus produtos, para que suas vendas deixassem de ser focadas em grandes redes do varejo como Colombo, Ponto Frio e pequenas lojas de comércio, para lojas dedicadas exclusivamente aos produtos da marca Móvel. Porém, a empresa não abandonou seus antigos clientes, pois para atendê-los, criou uma nova marca, a Ita que assumiu a estratégia utilizada anteriormente, mas, com o tempo, gradualmente, também está tendo seu foco mudado para a venda em redes dedicadas seguindo os passos de sucesso da linha Móvel. Com estas mudanças estratégicas, o grupo deseja alcançar, com a Ita, o mesmo sucesso que obteve com sua linha Móvel. Por isso, este caso inspira uma análise das consequências destas mudanças e da viabilidade de obtenção de sucesso neste produto de foco em clientes com menor renda.

Palavras-chave: Caso de Ensino. Reposicionamento Estratégico. Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

O grupo objeto deste estudo possui atividades ligadas à produção de móveis, plantação de árvores para corte, produção de chapas de aglomerado e fazendas. O foco deste estudo será na unidade de produção de móveis destinado ao mercado interno, não sendo analisada a sua linha de produção de móveis para exportação. Para preservar a empresa, a sua razão social será omitida no texto, sendo doravante identificada simplesmente como Móvel e as marcas dos produtos comercializados identificadas como Móvel e Ita.

A empresa modificou sua estratégia objetivando a manutenção do seu mercado e ampliação do seu escopo produtivo para manter-se como líder de mercado. Estas mudanças, aliadas a construção da nova fábrica em 2004, ocasionando à empresa, como consequência, capacidade ociosa, que está se buscando preencher com o aumento da sua venda em ambas as linhas de produtos, Móvel e Ita.

Nesse contexto é necessário caracterizar a empresa e seu histórico, para posteriormente analisar os fatos que levaram a atual posição competitiva e com base nestes dados caracterizar a sua atual posição estratégica.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se como premissa metodologia um caso de ensino, que conforme Garvin (2003), pressupõe que parte do tempo dos alunos em sala de

aula deve de algum modo interpretar atividades do mundo real: como diagnosticar, decidir e agir. Uma considerável quantidade de escolas, incluindo a Harvard Business School, vem a bastante tempo sendo utilizando este tipo de instrumento para transmitir os conhecimentos para seus alunos, assim demonstrando ser um dos melhores caminhos para ensinar estas habilidades, esta metodologia é conhecida como Caso de Ensino.

O uso desta técnica se iniciou em 1870, na Escola de Direito de Harvard e objetiva a compreensão da tomada de decisões já efetivada e, ainda, apresentar casos sem decisões prévias, onde os alunos é que devem tomar as decisões e analisar o seu impacto para a realidade daquele caso, onde somente o professor possui uma possível resposta e irá analisar as decisões dos alunos em relação à resposta previamente estabelecida (GARVIN, 2003).

3. O CASO MÓVEL

3.1. O SURGIMENTO DA EMPRESA

A empresa foi fundada em abril de 1939 no município gaúcho de Bento Gonçalves e iniciou as suas atividades com a produção de acordeões até o final da década de 1960, quando mudou o seu foco, por identificar que este segmento estava em decadência. Com base nos seus recursos e capacidades e por meio de prospecção mercadológica realizada em diversas viagens internacionais a Europa, a empresa moldou o seu novo futuro com a produção de móveis, mais especificamente, cozinhas componíveis (modularizadas), forma de produção e comercialização até então não utilizada nesse segmento por empresas brasileiras. Esse tipo de produção possibilitou a empresa obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, como ganho de escala e, conseqüentemente, redução dos seus custos produtivos.

Em 1971, foi assolada por um incêndio que exigiu um recomeço de suas atividades. Nessa época a empresa havia modificado o seu foco para a produção exclusivamente de cozinhas, fato que mais tarde, por volta da década de 1990 se alterou gradativamente com a ampliação do seu escopo, através da introdução de novos segmentos e linhas de produtos: introdução de uma nova marca de entrada, desenvolvimento e comercialização de móveis para toda casa, para escritórios, além da plantação de árvores para corte e beneficiamento de madeira.

3.2 O AMBIENTE COMPETITIVO

Todos estes fatos ocorridos em nível de mercado, além dos aspectos particulares da empresa fortaleceram as suas competências internas e possibilitaram a abertura de novos mercados para a tomada de rumos diferentes para sustentar a já existente vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

A ampliação do seu escopo possibilitou aumentar seu faturamento bruto nos últimos anos, bem como seu lucro líquido, como demonstra a Tabela 1. Nos últimos 10 anos a empresa quadruplicou sua receita líquida e aumentou em quase sete vezes seu lucro líquido, aspectos que demonstraram claramente a sua vantagem competitiva perante os seus concorrentes no setor. Um aspecto que não pode ser deixado de lado é o aumento do seu patrimônio líquido, que evoluiu de R\$ 21,6 milhões para R\$ 165,4 milhões em dez anos, possivelmente pela alta rentabilidade que a empresa conseguiu obter e pelo investimento em infra-estrutura que realizou no decorrer dos anos.

Tabela 1. Evolução da Receita e Lucro Líquido da Móvel

Ano	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Margem Lucro	Patrimônio Líquido	Rentabilidade do Patrimônio Líquido
1995	38.518	4.371	11,3%	21.651	20,2%
1996	51.871	8.030	15,5%	31.585	25,4%
1997	68.915	12.894	18,7%	41.326	31,2%
1998	77.099	16.005	20,8%	53.467	29,9%
1999	85.467	14.560	17,0%	64.783	22,5%
2000	106.835	19.560	18,3%	79.546	24,6%
2001	122.065	26.743	21,9%	99.377	26,9%
2002	140.138	34.151	24,3%	124.748	27,4%
2003	152.003	27.914	18,3%	144.163	19,3%
2004	164.765	29.789	18,1%	165.453	18,0%

Fonte: Adaptado pelos autores de: Balanço Anual da Gazeta Mercantil

A Tabela 2 apresenta a evolução histórica do setor moveleiro comparado a Móvel. Nesta Tabela pode-se verificar os seus números positivos em relação ao setor onde atua, e que, salvo pequenas oscilações, tem conseguido reduzir o seu endividamento pela metade neste período, fato que desonera o seu fluxo de caixa e possibilita novos investimentos estruturais. Já a mediana do setor, apresenta em 2004 um endividamento superior a 99% do seu patrimônio líquido. A rentabilidade sobre o patrimônio no setor passou de negativa para positiva e teve uma média de 4% nos últimos dez anos, porém, após atingir um pico de 11,6% em 2001, vem caindo com o passar dos anos. Para a Móvel, apesar de ter ocorrido oscilação, não afetou a sua rentabilidade significativamente como ocorreu com seus concorrentes, onde a sua média de rentabilidade do período foi 24,5%, com um pico de 31,2% em um ano onde a média do setor foi de somente 4,8%, além da empresa conseguir ainda uma ótima rentabilidade de 18% em 2004, em comparação a média dos concorrentes.

Tabela 2. Desempenho do Setor Moveleiro e da Móvel

Ano	Rentabilidade do Patrimônio Líquido		Endividamento	
	Mediana do Setor	Móvel	Mediana do Setor	Móvel
1995	-6,8%	20,2%	35,6%	26,7%
1996	2,9%	25,4%	33,9%	24,8%
1997	4,8%	31,2%	78,2%	38,7%
1998	1,3%	29,9%	68,6%	37,6%
1999	5,1%	22,5%	44,2%	25,6%
2000	7,8%	24,6%	44,6%	24,2%
2001	11,6%	26,9%	81,4%	19,1%
2002	5,9%	27,4%	84,0%	20,5%
2003	2,7%	19,3%	84,0%	14,3%
2004	4,8%	18,0%	99,6%	12,30%

Fonte: Adaptado pelos autores de: Balanço Anual da Gazeta Mercantil

As oscilações ocorridas na economia afetaram o mercado de atuação da Móvel, porém estes efeitos puderam ser mais claramente identificados nas suas principais concorrentes, que são: Dellano, Criare (marca pertencente a Carraro), SCA, Armarius Design (na grande Porto Alegre), além de marcenarias que trabalham com projetos personalizados, sendo estas indicadas por arquitetos, que criam o projeto e encaminham para estas empresas. Empresas como Florense, Portiere e Kitchens possuem linhas de produtos que são consideradas voltadas para classe A, público que muitas vezes opta por produtos dentro da linha em que a Móvel se prepôs a trabalhar. Estas empresas visam a produção de produtos com qualidade superior a que os clientes normalmente buscam nas grandes redes de varejo, como Casas Bahia, Colombo, Magazine Luisa, dentre outras que possuem menor projeção nacional.

Essa estratégia focada em produtos com um valor agregado superior foi claramente inspirada em empresas como Florense, Rudnick e Kitchens, que possuem lojas próprias a bastante tempo e se diferenciam por possuírem vendedores altamente qualificados que realizam um projeto que mostra a sua cozinha, sala, ou qualquer outro ambiente montada em um programa de computador específico para a função. Com base nesse projeto virtual, realizam a venda e programam a entrega para o cliente, que no prazo combinado receberá seus módulos em casa, onde estes serão devidamente montados.

Empresas como Madesa e Carraro vendem seus produtos em módulos pré-definidos principalmente para redes de varejo, onde a rentabilidade é menor. Este fato, possivelmente, seja o principal aspecto que reduz a rentabilidade do setor, que em 2004 foi de apenas 4,8%. Aliado a este fato, grandes redes de varejo, como a Casas Bahia, vem abrindo fábricas próprias, sendo esta, atualmente, a maior fábrica de móveis do país. Esta estratégia visa produzir em grande escala para obter preços menores em toda cadeia produtiva e de suprimento. Aliado a isso, não existem custos ligados à divulgação e consolidação da marca, pois estas não têm como objetivo a venda em outras redes.

Outra estratégia que está sendo utilizada por algumas redes é criar marcas próprias e terceirizar a produção a fabricantes de pequeno porte, que possivelmente não devem obter grandes margens de lucro e sim obter ganho através do grande volume produzido.

A estratégia da Móvel para sua principal marca foi, desde o início, operar com um custo relativamente baixo e preços de mercado um pouco abaixo da sua concorrência direta. Essa estratégia, segundo Hexsel (2002) está baseada em oferta com qualificação mediana e preços competitivos, onde a empresa consegue conquistar parcelas de mercado dos clientes de baixo poder aquisitivo e clientes que buscam um produto com maior valor agregado em relação aos geralmente comercializados pelas redes de varejo.

Para dar suporte a esta opção estratégica a empresa opera produzindo os seus móveis de forma modularizada, assim podendo atender particularidades relativas ao espaço que o cliente dispõe, além dos diferentes estilos desejados, com a oferta de diversas cores e acabamentos. A produção em módulos possibilita ganhos em escala de produção, redução de custos na aquisição da matéria-prima e na distribuição dos produtos. Outra questão relevante é a opção de produzir e transportar os módulos encaixotados até o cliente para, posteriormente, montá-los. Este procedimento foi desenvolvido pela empresa há bastante tempo e proporciona redução efetiva nos seus custos logísticos.

3.3 ANTECEDENTES DA ATUAL POSIÇÃO COMPETITIVA

Para se compreender o futuro e o presente da empresa é importante conhecer as bases que sustentam a sua atual posição de vantagem competitiva. Desde o começo da produção de móveis a empresa objetivou alcançar grandes volumes de venda com uma qualificação mediana e preços competitivos. Para alcançar estas diretrizes a empresa empregou um conjunto de ações visando obter redução de custos em toda cadeia produtiva, desde a compra das matérias-primas até a entrega dos seus produtos.

Uma das formas de alcançar este objetivo seria a utilização de matérias-primas mais baratas do que a concorrência, para tanto, desenvolveu as suas cozinhas com base em painéis ocos – uma espécie de sanduíche com paredes de material laminado rígido coladas em uma estrutura de madeira que as sustentava – onde o material dominante era o compensado ou o laminado plástico. Para reduzir os custos e possibilitar a venda em larga escala e em redes de lojas os móveis foram concebidos de forma modular, assim, proporcionando uma inovando no mercado brasileiro. Isso proporcionou ao cliente a possibilidade de montar a sua cozinha da melhor forma no seu espaço disponível. Ou adquiri-la de forma gradual e de acordo com a sua possibilidade financeira, apesar de existir pouca variedade de módulos à época, esta opção foi inovadora, visto que os móveis até então eram elaborados de forma artesanal na maioria das

empresas. Com base nestes dois aspectos a empresa conseguiu alcançar, desde o início, significativos volumes de venda e, conseqüentemente, alcançou seu objetivo de baixo custo.

Devido ao efeito de experiência e escala obtidos no decorrer do tempo, a mão-de-obra foi se especializando e ainda foram desenvolvidos ferramentais e dispositivos específicos. Como a empresa estava prosperando e obtendo crescentes lucros acumulados, investiu em máquinas modernas visando aumentar a sua produtividade. As empresas concorrentes, embora produzissem produtos similares não conseguiam alcançar a vantagem acumulada de escala e experiência da Móvel.

Em 1974, visando obter mais agilidade na entrega dos produtos e reduzir os estoques dos seus clientes varejistas, a empresa abriu depósitos em diversas capitais do país. Com este sistema a Móvel conseguiu obter forte vantagem sobre seus concorrentes, possibilitando uma nova escalada das vendas.

No final da década de 1970, para ampliar a sua vantagem em custo, a empresa reformulou a sua forma de entrega, onde os produtos passaram a serem transferidos desmontados sob forma de painéis encaixotados até a residência dos clientes, para aí serem montados. Com esta mudança se obteve uma queda significativa dos custos internos de montagem, de transporte e de estocagem. Esse sistema se demonstrou bastante eficiente, pois ainda hoje é utilizado.

No início dos anos oitenta surgiu uma ameaça à hegemonia da Móvel, pelo surgimento da madeira aglomerada, que gozava de melhor qualidade e custo mais baixo que o sistema de chapas ocas. Esse tipo de situação evidencia, conforme Hexsel (2002), que capacidades acumuladas podem se tornar obsoletas pelo surgimento de novas tecnologias, requerendo que outras sejam desenvolvidas. Devido a sua capacidade financeira, a empresa prontamente adquiriu equipamentos para processar esta nova matéria-prima, sendo assim pioneira na sua utilização.

Pela análise da evolução histórica da empresa, identificam-se recursos e capacidades que ainda hoje permanecem como básicos para a posição estratégica da empresa: recursos financeiros, imagem da marca Móvel e capacidade para articular uma operação sustentada por baixos custos e elementos diferenciadores.

A posse de recursos financeiros no Brasil é certamente um aspecto significativo devido às elevadas taxas de juros praticadas pelo mercado. Estes recursos proporcionam compras vantajosas e também a concessão de prazos alongados aos clientes, assim influenciando significativamente o volume de vendas.

A marca Móvel possui um valor que a diferencia de seus concorrentes, possivelmente por ter sido a primeira cozinha a ser produzida em série e por estar presente nas casas dos consumidores desde a década de 1970, sempre sendo sinônimo de qualidade. Aspectos ligados à velocidade de entrega, possibilidade de ser montada conforme a necessidade, qualidade e imagem positiva proporcionada pelos benefícios oferecidos ao cliente em relação ao preço pago.

Conforme Hexsel (2002) embora os dois fatores citados acima sejam importantes, não se equivalem à capacitação maior, acumulada ao longo dos anos, de gerenciar um sistema articulado de atividades para atingir o que tem sido o objetivo perene da empresa: grandes volumes de vendas com base em preços competitivos. Na medida que essa capacitação resulta da interligação de fatores múltiplos, ela é de difícil reprodução pelos concorrentes, representando um elemento central para a sustentação da vantagem competitiva da empresa até o presente momento.

A década de 1990 é marcada por ações focadas na melhoria do clima organizacional, fato que proporcionou prêmios para a empresa, como estar entre as 10 melhores empresas para se trabalhar no país (Revista Exame), prêmio que vem recebendo desde 2001 até 2005.

Ainda na década de 1990 a estrutura organizacional foi simplificada, contando com poucos níveis hierárquicos e assim facilitando todo o processo de comunicação. O processo produtivo foi estruturado por células, fato que induz o grupo a agir mais responsabilmente e estimula o aperfeiçoamento dos participantes. A área administrativa foi disposta sem divisórias, a não ser pela diretoria que está em uma sala separada, porém envidraçada. Fechando estes destaques ligados ao clima organizacional, foi introduzido um programa de participação dos funcionários nos resultados, que possibilitou ganhos adicionais que já chegaram a dois salários extras por ano.

3.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM 2006

Cabe nesta seção apresentar as modificações estratégicas que estão ocorrendo desde o final da década de 1990 que modificaram o seu sistema de comercialização, qualificação de seus produtos e ampliação do escopo de atuação. Para tanto, as informações foram obtidas analisando-se a evolução dos aspectos operacionais e da corporação como um todo, da marca Móvel e da nova marca Ita.

3.4.1 A EVOLUÇÃO OPERACIONAL E DA CORPORAÇÃO COMO UM TODO

A marca Móvel, como já se afirmou anteriormente, é um dos grandes ativos do grupo, junto com seus recursos humanos, capacidade financeira e instalações físicas. Com a modificação de sua estratégia de comercialização desde 2000, agora direcionada a quase 600 lojas exclusivamente dedicadas a sua marca, como indica o *site* www.Móvelsa.com.br, a marca foi considerada pela direção da empresa como um ativo de grande valor, redirecionando suas operações para produtos mais elaborados e de melhor qualidade para serem dirigidos para clientes de classe B, com maior poder aquisitivo.

Para atingir o objetivo, de elevar a marca, a empresa necessitou implementar ações publicitárias diferentes das utilizadas até então (propagandas em jornais de lojas e no boca-a-boca entre os clientes e vendedores). As novas ações focaram anúncios em revistas de decoração, participação em eventos como a Casa Cor, que ocorre em diversos estados e com destaque no Rio Grande do Sul e Mato Grosso, divulgação de sua linha de móveis no programa Big Brother Brasil 5 da Rede Globo, além da realização do “Meeting Caras Móvel”, que ocorreu em Porto Alegre. Estes tipos de ações visam à consolidação da marca como um produto não mais popular, mas com forte apelo a moda e ao estilo inovador.

Esta nova estratégia de comunicação foi desenvolvida por uma agência de propaganda, com vistas a atender esse novo nicho de mercado e suportar a ação dos lojistas, com os quais, a agência também atua dando suporte aos lojistas no lançamento de campanhas regionalizadas e na estética das lojas.

Quanto as estratégias de comercialização a empresa analisou o setor de sua atuação e buscou verificar quais seriam seus concorrentes diretos para posteriormente realinhar suas estratégias para atingir o mercado-alvo e ao mesmo tempo criar produtos de igual ou superior qualidade, suportados por: estratégia inovadora e direcionada de vendas, preços mais competitivos, variedade de produtos e rapidez na entrega.

Dentro dessa lógica de observar mercados, a empresa identificou que cada segmento possui concorrentes distintos e uma visão diferenciada pelo consumidor em relação à marca.

Com o seu novo foco de mercado que visa a atender clientes mais qualificados, a empresa, teve de modificar o *design* e ofertar maior variedade de produtos.

Para suportar a questão ligada ao *design*, a inovação no uso de matérias-primas alternativas foi uma necessidade que surgiu e marcou esta nova fase da empresa. Pode ser citado como exemplo a linha Color Glass, que é composta por dormitórios e *closets* que tem a sua produção baseada em acabamentos que utilizam vidros coloridos, além da tradicional madeira. Com a verticalização deste processo, a fábrica de Bento Gonçalves é a primeira do país nesse segmento a investir em vidros temperados em móveis não focados somente para cozinhas e salas.

O desenvolvimento de produtos com um *design* inovador também foi fator que ajudou no reposicionamento da empresa, pois seus produtos possuem um visual similar ao de seus concorrentes diretos e próximo aos de concorrentes considerados superiores.

Em relação à variedade de produtos a empresa possui estratégias diferenciadas para atender a diferentes tipos de clientes: A linha Móvel, está focada na classe B; com a criação da marca Ita é atendido ao público da faixa de renda C-D; através de uma primeira loja dedicada exclusivamente a um novo segmento em Porto Velho/RO, batizada de “Móvel Office” houve a ampliação do escopo de atuação da Móvel, para produtos de escritórios, consultórios médicos, lojas e *home offices*. Por fim, a empresa está investindo na instalação de lojas exclusivas da marca Ita, antes vendida somente nas redes de varejo.

Um outro pilar que sustentou o crescimento das vendas da Móvel no passado foi o financiamento direto que a empresa concedia a seus clientes, que por sua vez, repassavam para os consumidores finais. Este pilar continua sustentando o crescimento das vendas da empresa, porém não mais com capital da fábrica e sim dos lojistas ou obtido por meio de acordo entre a Móvel e bancos, como o ABN-AMRO e o Alpha, que parcelam os valores para os consumidores e repassam a parcela da Móvel e do lojista diretamente à vista. Porém, isso impossibilita o lojista de obter alguma vantagem na negociação com a fábrica, como um prazo mais longo ou algum parcelamento, que possibilitaria um melhor ajuste do seu fluxo de caixa. Alguns lojistas, por possuírem maior volume de capital disponível, financiam diretamente suas vendas, sem uso de financeiras, assim podendo ofertar negociações diferenciadas para seus clientes, como maior prazo ou parcelas ajustadas às possibilidades do consumidor.

Para completar o estudo dos pilares que sustentam a comercialização resta a velocidade de entrega, que é ancorada na capacidade produtiva atual, pela estrutura do lojista e pela integração entre distribuidor e fábrica. Por estes aspectos, a empresa consegue expedir um pedido após três ou quatro dias do seu recebimento e entregá-lo em regiões próximas no prazo de 6 a 9 dias. Dessa forma, caso o lojista possua uma estrutura de venda ágil, receberá seus produtos em menos de dez dias e poderá montá-los em menos de vinte, prazo este, menor que a média de entrega do setor.

Devido às mudanças ocorridas no passado, a responsabilidade de montar os móveis foi transferida do fabricante para os lojistas que estão obrigados a estruturar uma equipe própria ou terceirizada para executar este serviço. Em relação ao projeto do móvel, a Móvel desenvolveu um *software* de projetos similar ao utilizado por diversas empresas concorrentes, tendo como diferencial, a atualização constante pelos novos módulos criados e pela interface para emissão de pedidos diretamente à fábrica.

O treinamento para o uso do software de projetos, de técnicas de vendas, montagem e instalação do produto nas residências e a cerca de novas tendências não é mais ofertado pela Móvel, pois os lojistas não vinham aproveitavam esta oportunidade de qualificar a sua equipe. Às vezes mandavam um vendedor e outras nenhum, de forma que a empresa cortou provisoriamente este tipo de benefício. Atualmente, está reavaliando a possibilidade de retomar os treinamentos, mas de forma diferente da utilizada e ainda a ser redefinida.

A produção dos móveis das duas marcas (Ita e Móvel) ocorre na mesma linha operacional na nova fábrica inaugurada em 2004. Mesmo assim, está operando com aproximadamente um terço da sua capacidade, portanto opera com grande capacidade ociosa e ainda possibilita o crescimento no volume. Nesta linha, saem todos os produtos com o mesmo tipo de matéria-prima e estes se diferenciam apenas na fase final de produção, quando agregada pintura, laminados e puxadores, possuindo, desta forma, qualidade bastante similar e diferenças visuais bastante pequenas e em alguns produtos específicos.

A nova fábrica inovou em relação a soluções automatizadas de produção encontradas no país, tendo como destaque os robôs que levam as peças semi-acabadas para as linhas de produção seguindo a ordem de entrada dos pedidos. Estas máquinas alemãs e italianas estão ligadas *on-line* com a direção do grupo, possibilitando que possíveis problemas possam ser diagnosticados e resolvidos rapidamente e à distância.

O grupo passou a diversificar suas atividades nos últimos anos criando novas empresas em outros segmentos, como: Móvel 1, Móvel 2, Móvel 3 e a Móvel Export. A Móvel 1 é responsável pelo beneficiamento da madeira de Pinus que é usada na fabricação de móveis para a exportação pela Móvel Export e componentes para a indústria moveleira. Já a Móvel 2 conta com uma área de 800 hectares de Eucaliptos e 3700 hectares de *Pinus Elliottis*. Tendo foco em uma importante política permanente de expansão de suas bases florestais aliada ao respeito pelo meio-ambiente. A Móvel adota uma prática de plantar quatro árvores para cada nativa que for cortada. A Móvel 3 é uma unidade agropecuária, focada em soja e gado, localizada na Bahia. Esta empresa opera em parceria com outra empresa gaúcha.

A Móvel Export foi fundada em abril de 2004, sendo a mais nova empresa do grupo. É responsável pela fabricação de móveis destinados à exportação. Com base nesse novo *mix* de marcas e produtos, o grupo Móvel está buscando ampliar o seu foco no mercado externo, como já fazem as empresas Rudnick e Carraro, que exportam considerável parcela de sua produção para diversos países. A Carraro foi considerada a melhor empresa do setor moveleiro do país pela Revista Balanço Anual 2005, publicada pelo grupo Gazeta Mercantil e obtém 30% do seu faturamento em exportações, modelo este ainda pouco explorado pela Móvel e que pode vir a alavancar novos e importantes negócios.

Após a análise dos aspectos que suportam a atual estratégia de crescimento da Móvel é importante focar nas duas linhas de móveis produzidas pela empresa, sendo que a primeira a ser apreciada é a tradicional marca Móvel.

3.4.2 MÓVEL

A linha Móvel é tradicional no mercado, porém amplamente conhecida pela sua qualidade em produzir cozinhas e não em móveis para toda a casa ou mesmo para escritórios, sendo este o seu perfil atual. Esta visão, que a empresa acabou cunhando na mente dos consumidores está sendo modificada gradualmente, pela introdução de produtos cada vez mais qualificados e pela constante ampliação e inovação que a marca está proporcionando.

Esta mudança de foco que a empresa vem realizando desde meados do ano 2000 visa aumentar o valor agregado destes produtos e diluir as vendas em pequenos distribuidores, diluindo também o risco de bruscas oscilações de venda. Estão ocorrendo ações que visam à desvinculação a marca da produção exclusiva de cozinhas e que focam demonstrar a ampla variedade de produtos que podem ser adquiridos nas suas lojas exclusivas.

O trabalho de divulgação dos produtos ocorre por conta dos distribuidores, que algumas vezes se unem e em outras realizam campanhas de divulgação individuais, ligando o nome da sua empresa ao prestígio da marca Móvel.

As lojas exclusivas da marca possuem visual moderno e atrativo e tiveram seu modelo de negócios inspirado em empresas como Kitchens que vende somente em lojas exclusivas e a Rudnick, que vendem em lojas exclusivas e em lojas refinadas de móveis.

A atual linha oferece uma ampla variedade de produtos que engloba mais de 600 módulos componíveis, dispersos em várias linhas voltadas a clientes tradicionais e aos que desejam um visual moderno, destacado e inovador. Constantemente são lançados novos modelos, acabamentos e cores, para modernizar a oferta e atender as mudanças identificadas no mercado consumidor e, também, para acompanhar os lançamentos dos concorrentes.

Atualmente o marca possui uma linha completa de móveis, passando desde a clássica cozinha, por áreas de serviço, quarto, banheiro, salas de estar, até *home offices*. Esta ampliação de escopo demonstra a maturidade que a marca está buscando pela ampliação das opções oferecidas aos seus consumidores. Em relação à linha de escritório a empresa está estruturando uma nova formatação de venda, inspirada no modelo de sucesso já utilizado para sua linha voltada ao lar, onde serão criadas novas lojas dedicadas exclusivamente para atender clientes corporativos. Dessa forma, este novo modelo será chamado de “Móvel Office”, sendo que o projeto piloto já foi instalado na cidade de Porto Velho.

Toda esta mudança que está ocorrendo exige constantes investimentos em qualificação do produto ofertado e a evolução no *design* e nas matérias-primas. Apesar disso, a empresa ainda consegue proporcionar preços atrativos e mais baixos em relação à concorrência direta, e oferecer vantagens ligadas a oferta, como amplo parcelamento dos pagamentos aos consumidores. Este conjunto de fatores possibilita à marca se consolidar como um produto que possui ampla aceitação do público consumidor e, dessa forma, ampliar o seu volume de vendas, seja pela produção de cozinhas, móveis para toda casa ou direcionados ao segmento corporativo.

Neste contexto de mudanças, as lojas também devem modificar constantemente a sua estrutura comercial, onde a mudança mais relevantes ocorre na inclusão de vendedores dedicados a diferentes segmentos de mercado. Existem lojas que possuem vendedores que atuam diretamente no atendimento a construtoras e condomínios residenciais. Outros vendedores atendem arquitetos e consumidores finais, aonde estes vão diretamente as casas e projetam a cozinha do cliente diretamente no laptop e podem fechar o pedido sem a necessidade do consumidor ter de ir até a loja. O último tipo de vendedor é o que atua na venda para escritórios, lojas e comércio em geral, atendendo assim, ao cliente que futuramente poderá ser atendido pela loja dedicada a este segmento.

3.4.3 ITA

Visando a manutenção do seu mercado em produtos mais baratos ou econômicos, o grupo Móvel introduziu a marca Ita em meados de 1997. O objetivo desta marca inicialmente foi a comercialização em redes de varejo para produtos mais populares. Dessa forma, o produto estava focado em um segmento de classe C-D, que possui menor poder aquisitivo. Posteriormente, esta marca teve sua estratégia redirecionada para ser comercializada nos mesmos moldes utilizados pela linha Móvel.

A estratégia da Ita está ancorada em preços baixos e *design* derivado da linha principal, apesar de possuir menor variedade de produtos, acabamentos, cores e acessórios. A linha totaliza apenas 70 módulos, ante os mais de 600 da Móvel. O composto de venda deste produto possibilitou custos menores que a linha principal e qualidade compatível com os preços de venda. Baseado nestes atributos o produto está em franco crescimento, tendo atingido vendas próximas a R\$ 30 milhões no ano de 2004 e com estimativas de grande crescimento, inclusive, acima da média da outra marca do grupo e dos níveis indicados pelo mercado para este segmento. A rede de lojas exclusivas da marca já conta com aproximadamente 30 lojas, sendo que estas estão localizadas basicamente no sul do país.

Este produto, por ter um foco em um público com menor poder aquisitivo, ou que realiza sua compra em situações de emergência (por exemplo: um caso de divórcio), possui características de crédito diferentes do que a Móvel. Como na Ita, muitas vezes as compras são realizadas sem um planejamento prévio, é normal haja maior inadimplência.

Inicialmente os lojistas da Móvel viam esta marca como uma ameaça ao seu negócio, pois o produto é bastante similar, porém o cliente que vai a uma loja comprar uma Móvel, dificilmente é o mesmo que compra uma Ita. Acontece de pessoas às vezes procurarem um produto mais acessível nas lojas que vendem Móvel, e receberem indicações de procurar lojas que vendem a marca Ita. Dessa forma surgiu uma nova oportunidade para o lojista, a de atender um público com menor poder aquisitivo com um produto mais barato, porém com excelente qualidade. Alguns lojistas já montaram sua loja exclusiva Ita para atender este tipo de público e direcionam o cliente que procura um produto mais acessível para ir a esta loja e ser atendido adequadamente, com padrões de projeto e montagem similares aos oferecidos nas lojas Móvel.

O marketing desta marca funciona de forma similar ao da Móvel, pois os lojistas são responsáveis por divulgar os produtos junto ao consumidor final e tendo a fábrica à responsabilidade de realizar campanhas corporativas e de divulgação genérica da marca.

4. DESAFIOS E QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS

As mudanças que ocorreram no decorrer dos últimos anos em decorrência das mudanças do mercado, na estrutura produtiva do grupo Móvel e, conseqüentemente, na sua linha de produtos, possibilitaram novos horizontes e possibilidade de atuação, em uma nova linha de produtos, direcionada ao atendimento de clientes da classe social B, além da criação de outra linha, para continuar atendendo ao público de classe social C-D. Os distribuidores que atuam comercializando uma marca ou ambas, estão obtendo constante crescimento nas suas vendas, atuando focados na qualificação da sua equipe de venda e buscando realmente atender bem o seu cliente, e entregando o que prometeram com a qualidade adequada e no prazo combinado.

Empresas que não conseguem atingir estes objetivos básicos, certamente estão perdendo mercado ou mesmo deixando de atuar na comercialização destes produtos. Para se obter sucesso não existe uma fórmula única, mas sim aspectos que constroem uma estrutura comercial sólida e produtiva que certamente proporcionará lucro para seus gestores.

Os distribuidores necessitam de apoio da fábrica no que tange a qualidade, variedade, entrega e treinamentos adequados para se obter vendas consistentes e crescentes. O que a fábrica pode fazer para ajudar seus parceiros é retomar os treinamentos que foram descontinuados e assim possibilitar maior qualificação para os profissionais ligados a comercialização de seus produtos.

A Móvel não pode descuidar do seu mercado, pois estão surgindo inúmeras novas empresas e outras tantas tradicionais estão lançando suas linhas para serem comercializadas em lojas exclusivas, como já faz a Móvel desde o ano 2000. Nessa ótica de trabalho, surgem algumas questões que merecem maior aprofundamento do seu estudo, ligadas a vários temas, que podem ser destacados em forma de perguntas para serem discutidas em sala de aula para aprofundar as discussões ocorridas no decorrer deste caso:

1. Alterar as políticas de comercialização atuais da marca Ita para as mesmas que são utilizadas para a marca Prem pode proporcionar resultados mais positivos para a empresa?
2. O lançamento de outras lojas dedicadas a diferentes segmentos de produtos pode gerar resultados satisfatórios para a Móvel? Como os que são obtidos por outras empresas como a Tok Stok, que tem seu foco estratégico na comercialização de móveis para escritórios?

Será que existe mercado para mais uma marca? E a Móvel terá condições de concorrer, neste, que não é o seu principal nicho de mercado?

3. A decisão de manter a marca Prem somente para a comercialização na linha de móveis para toda a casa foi acertada?
4. A elevação da marca Prem para um público mais qualificado foi acertada, na sua visão? Não seria mais adequado, na época, a introdução de uma marca nova nesse nicho? Ou o prestígio que ela já detinha explica a sua manutenção e o necessário reposicionamento mercadológico?
5. Qual a expectativa de lucratividade da empresa para o ano fiscal de 2005 e para os seguintes, com base nos dados apresentados no caso e nas perspectivas da empresa? E em relação ao crescimento de demanda? E o mercado, pode ter alterado as expectativas da empresa?

5. REFERÊNCIAS

Balanço Anual 2005. Gazeta Mercantil. São Paulo: Editora JB. Ano XXIX n. 29. Ago. 2005.

Balanço Anual 2004. Gazeta Mercantil. São Paulo: Editora JB. Ano XXVIII n.28.Ago. 2004.

Balanço Anual 2003. Gazeta Mercantil. São Paulo: Editora JB. Ano XXVII n. 27. Set. 2003.

GARVIN, David A. Making the Case: Professional education for the world of practice. **Harvard Magazine.** v. 106, n. 1, Set./out. 2003.

HEXSEL, A. E. **A Estratégia da Móvel.** Working Paper. 8 p. 2002.

Móvel S/A Indústria e Comércio - Móvel aumenta participação no mercado. Disponível em: <http://www.portalqualidade.com.br/Programas/PGQP/caso/casoCompleto.asp?idCaso=53>> Acesso em 01-11-2005.