



**Universidade de Aveiro** Departamento de Línguas e Culturas  
Ano 2015

**STÉPHANIE  
PINTO DE  
SOUSA LOPES**

**SOFÁSMARKET: COMO SOBREVIVER NUM  
MERCADO COMPETITIVO**



**Universidade de Aveiro** Departamento de Línguas e Culturas  
Ano 2015

**STÉPHANIE  
PINTO DE  
SOUSA LOPES**

**SOFÁSMARKET: COMO SOBREVIVER NUM  
MERCADO COMPETITIVO**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Dr. António Moreno, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Dedico este  
trabalho à minha  
família, sobretudo à  
minha avó por toda  
a dedicação e aos  
meus tios pela  
eterna confiança  
depositada em  
mim.

## **o júri**

### **Presidente**

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira,  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Anabela Valente Simões, Professora Adjunta  
da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da  
Universidade de Aveiro (arguente)

Professor Doutor António Barreira Moreno, Professor Auxiliar da  
Universidade de Aveiro (orientador).

## **agradecimentos**

Os meus agradecimentos ao meu orientador pela disponibilidade e paciência. Não posso deixar de estar grata às minhas Sílvias e à nossa amizade de anos; ao Tiago pela esperança que sempre manteve em mim; ao Oliver pela resistência psicológica e à Creuza por me ter convencido a embarcar em mais uma aventura.

Por fim à cidade de Aveiro e a todos os que fizeram parte desta jornada, o meu muito obrigada. Custou mas passou!

**palavras-chave**

mobiliário, sofás, crise económica, mercado competitivo, inovação, soluções de gestão e estratégia.

**Resumo**

O presente trabalho descreve as estratégias utilizadas por uma microempresa para se estabelecer num mercado que se encontrava fragilizado e bastante competitivo na área comercial. O sector do mobiliário ainda se encontra em recuperação da crise económica que o país viveu e as empresas procuram soluções para ultrapassar as dificuldades e evoluir internamente. A internacionalização é uma das soluções apontadas numa série de estratégias que visam melhorar e reciclar o conceito de mercado exigente e inovador não só a nível tecnológico como na criação de um *cluster* da área que permite uma melhor gestão das empresas. A SofásMarket evoluiu por procurar um conceito que abrangesse todo o país e utilizando estratégias simples mas com resultados rápidos.

**Keywords**

Furniture, sofas, economic crisis, competitive market, innovation, management solutions and strategy

**Abstract**

The present work describes the strategies used by a microenterprise to establish itself in a fragile and highly competitive market.

The furniture industry is still recovering from the economic crisis experienced by our country and the companies are looking for solutions to overcome difficulties and to evolve internally, but also searching for international solutions.

Internationalization is one of the solutions suggested in a set of strategies concerning the improvement and the recycling of the concept of demanding and innovative market, not only at a technological level but also in the creation of a cluster of this area which enables a better management of the companies.

Sofás Market has evolved by looking for a concept that covers the whole country, using simple strategies but obtaining fast result.





## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
1. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	3
2. RELAÇÃO ENTRE O ESTÁGIO E A FORMAÇÃO ACADÉMICA.....	5
3. O GRUPO IKEA.....	7
3.1. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO IKEA .....	11
3.2. O IKEA EM PORTUGAL.....	11
3.3. MARKETING DA PRIMEIRA LOJA.....	13
4. IKEA INDUSTRY – PAÇOS DE FERREIRA.....	13
4.1. O IKEA INDUSTRY E AS EMPRESAS LOCAIS.....	15
5. MOVIFLOR O CASO DE FALÊNCIA MAIS MEDIÁTICO.....	17
6. A CRISE EM PAÇOS DE FERREIRA E PAREDES .....	19
6.1. ESTRATÉGIAS PARA ULTRAPASSAR A CRISE .....	21
6.2. SOLUÇÕES PARA A CRISE DO MERCADO MOBILIÁRIO .....	23
7. A SOFÁSMARKET .....	29
7.1. O MATERIAL .....	34
7.2. PERSONALIZAÇÃO .....	36
7.3. SISTEMAS DE PAGAMENTO.....	36
7.4. O GOOGLE ADWORDS.....	38
7.5. ARMAZÉM DO SOFÁ.....	40
7.6. INTERNACIONALIZAÇÃO.....	40
CONCLUSÕES FINAIS .....	42
BIBLIOGRAFIA.....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Loja atual SofásMarket.....	12
Figura 2 Factos e Números do Grupo IKEA.....	15
Figura 3 Resultado total em mil milhões de euros 2003-2014.....	17
Figura 4 Vantagens e Desvantagens IKEA.....	11
Figura 5 Investimento por Meio .....	19
Figura 6 Referências e Relações no Universo Moviflor.....	23
Figura 7 Distribuição em percentagem das empresas de mobiliário nacional.....	21
Figura 8 Quadro explicativo das categorias de empresa.....	23
Figura 9 Design na primeira montra da Loja de Vila do Conde.....	38
Figura 10 Gráfico Representativo da Situação Acumulada da SofásMarket .....	40

## INTRODUÇÃO

A crise imobiliária nos Estados Unidos em 2008 refletiu-se em Portugal e levou a várias alterações a nível social e económico. Inicialmente nos mercados bancários, passou em 2009 para uma crise dos governos europeus, sobretudo devido às elevadas dívidas privadas contraídas pelos bancos.

Tal como Espanha, Irlanda, Grécia e Itália, Portugal pertence ao grupo dos principais países com endividamento externo, depois de ter quebrado em 2002 o Pacto da Estabilidade e Crescimento<sup>1</sup> e as regras da moeda única o défice orçamental relativo a 2001 foi equivalente a 4,1 % do PIB (Produto Interno Bruto), o país ultrapassou o limite máximo de 3% fixado pelo PEC. O elevado grau de endividamento de Portugal levou consequentemente a uma subida das taxas de juro, aumentando ainda mais a dívida pública. Ivashina e Scharfstein (2010) concluíram que o número de créditos de financiamento a particulares e empresas diminuiu bastante durante o período iniciado em 2008, devido ao crescente número de limitações e a reconstituição dos termos e condições das instituições de financeiras, culminando com o resgate financeiro de forma a evitar a falência do país. Esta crise do mercado imobiliário depressa se fez refletir em outras áreas económicas, abrangendo o mercado do mobiliário que sofreu várias consequências.

Os anos 90 foram de grande crescimento do consumo interno de produtos de mobiliário, como consequência do crescimento do mercado da construção civil e da alteração dos hábitos de consumo (Cluster do Mobiliário, 2011). Os concelhos de Paços de Ferreira e de Paredes tornaram-se uma referência nacional e colocaram-se numa posição de destaque como principais fornecedores e comerciantes de mobiliário de todo o país. Contudo, aquando dos primeiros sinais da crise, a situação inverteu-se: o número de imóveis desceu e a procura por móveis também. De carácter maioritariamente familiar,

---

<sup>1</sup> O **Pacto de Estabilidade e Crescimento** (PEC) é um acordo entre os países da União Europeia. O PEC foi adotado para evitar que políticas fiscais irresponsáveis tivessem efeitos nocivos sobre o crescimento e a estabilidade macroeconómica dos países da União Europeia, em particular aqueles que adotaram o Euro como sua moeda.

De acordo com o PEC, todos os países da União Europeia devem apresentar regularmente programas de estabilidade ou programas de convergência, respeitar os objetivos macroeconómicos contidos nesses programas e devem evitar défices públicos superiores a 3% do PIB, bem como valores da dívida pública superiores a 60% do PIB (valores do PIB a preços de mercado).

muitas empresas viram o cenário alterar-se e a falta de recursos, clientes e conhecimentos sobre estratégias de gestão fizeram com que declarassem insolvência ou continuassem a trabalhar com menores percentagens de lucros.

No âmbito do estágio curricular na empresa SofásMarket, cuja fábrica se situa em Paços de Ferreira, surgiu a ideia de abordar como tema estratégias de destaque e adaptação num mercado em crise estudando nomeadamente o modo como a empresa conseguiu evoluir num ambiente não favorável para negócios do ramo.

O presente relatório começa com uma apresentação da empresa desde a sua criação até à situação presente. De seguida é feita uma introdução ao IKEA, considerado no meio o principal concorrente para empresas do ramo, descrevendo os pontos da sua criação e o conceito de negócio que a transformaram num enorme sucesso mundial. O IKEA Industry também foi estudado, abordando a criação e abertura de três fábricas em Paços de Ferreira e as alterações provocadas na região. Tendo em conta que a crise do mercado mobiliário é o principal tema deste documento, é dada uma relevância ao mais conhecido exemplo de falência, a Moviflor, que chegou a ser a marca mais popular no mercado nacional de mobiliário e decoração e que não conseguiu sobreviver mesmo colocando em prática planos de recuperação que visavam uma melhoria nos serviços e estratégias.

Paços de Ferreira está no coração da região de Portugal onde se produz mobiliário (AEPF 2015). Desta forma no capítulo 3 é atribuído destaque às estratégias de sobrevivência aplicadas à região depois do declínio que sofreu com as alterações socioeconómicas do país, descrevendo, exemplificando e destacando os novos conceitos que levaram algumas outras empresas ao reconhecimento internacional. Nesta parte do trabalho é dada especial relevância ao *Cluster* do mobiliário que nasceu na procura de fazer crescer e melhorar os níveis de internacionalizações das empresas.

No último capítulo a importância centra-se na SofásMarket, caracterizando as diferentes estratégias e os objetivos de mercado. A empresa prosperou num período de crise e procura diferenciar-se das outras como forma de ultrapassar as dificuldades sentidas no mercado do mobiliário, e na área dos sofás em particular. É dado especial destaque aos métodos de divulgação, salientando as vantagens do WebMarketing. A

centralidade no cliente leva à procura de melhorias constantes na oferta, como por exemplo, o desenvolvimento em novo sistema de pagamento faseado que proporciona abertura a um outro tipo de comprador. É também apresentada uma pequena análise relativamente aos dois últimos anos de lucros, justificando diferenças e apresentando um novo projeto de divisão em duas marcas (a de gama alta (SofásMarket) e de preços económicos (Armazém do Sofá)), tal como os planos para a internacionalização da marca. Por fim, apresentarei as minhas conclusões sobre a elaboração deste relatório bem como sobre a relação entre decorrente aprendizagem e a criação deste documento.

## **1. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A Sofasmarket é uma empresa de venda ao público de sofás, com sede na Póvoa de Varzim, que nasceu em 2010, fruto de uma parceria com a empresa RAEstofos com fábrica atualmente em Lousada.

Esta parceria surgiu quando, o Diretor da SofásMarket, Filipe Paiva, adquiriu um sofá numa fábrica em Paços de Ferreira e um dos funcionários lhe indicou um colega de profissão que trabalhava em casa com a esposa. Após o primeiro contato, a ideia inicial foi a de fazer modelos *low cost*, com preços bastante competitivos relativamente a outras marcas com produtos semelhantes ou iguais, de forma a entrar com destaque no mercado. Tendo como sede uma loja física em Vila do Conde, a SofásMarket produziu os modelos mais populares permitindo desde essa altura que o cliente tivesse a oportunidade de escolher qual o material e medida para o sofá que desejava.

Os resultados foram positivos logo no primeiro ano e a produção passou entretanto para um armazém arrendado em Paços de Ferreira, havendo necessidade repetida de mudar de armazém dada a dificuldade em corresponder ao volume de produção.

### **1.1. FUNCIONAMENTO DA EMPRESA**

A SofásMarket acabou por ganhar bastante terreno após investir num *site* dinâmico e atrativo que permite aos clientes disporem de um catálogo online com fotografias representativas dos modelos fabricados, materiais de produção e a possibilidade de apoio ao cliente via correio eletrónico e telefónico.

O recurso ao *email* permite o preenchimento de um formulário para encomenda direta ou orçamento, tendo como opções todas as características do modelo, desde o material às medidas, possibilitando assim que o cliente tenha um sofá que corresponde às suas necessidades. Uma das opções do pedido de orçamento corresponde ao pedido de amostras, que são enviadas gratuitamente via CTT ao cliente e sem compromisso, oferecendo uma maior noção do material, cores e resistência em mão. Por sua vez, o *call-center* funciona durante a tarde e tem bastante adesão não só dos clientes com dúvidas relativamente ao processo de produção, como também para prestar esclarecimentos ou soluções no serviço pós-venda.

A SofásMarket dispõe também de um serviço especializado de uma empresa contratada para o serviço de entregas e de montagens, a TNB Expresso. Esta contratação surgiu por não conseguir corresponder a entregas apenas com veículos da fábrica e de forma a evitar maiores custos em vendas a clientes que se encontrassem fora da zona norte.

Durante os últimos cinco anos, a evolução da empresa levou a uma alteração de produto *low cost*, que havia sido criada como estratégia para ganhar popularidade. Nos últimos dois anos, procurando seguir as tendências de mercado, houve uma aposta em modelos mais dispendiosos, mas procurando manter preços ao nível ou abaixo do nível dos da concorrência, e primando pelo uso de melhores espumas, ferragens e materiais para revestimento.

A loja que anteriormente se localizava em Vila de Conde, foi mudada para um espaço maior na Póvoa de Varzim, funcionando como *Showroom* da marca todos os dias das 15h às 19h30m, exceto sábado, dia em que também se encontra aberta durante a manhã no horário das 10h30m às 13h. O horário foi pensado para todo o tipo de público, prevendo que o domingo seria um dos maiores dias de vendas por haver uma maior disponibilidade dos clientes, o que realmente se verificou. Na loja estão expostos os modelos mais vendáveis e que conseguem demonstrar as características principais dos vários modelos.

A missão da SofásMarket passa por oferecer ao cliente um produto final de acordo com as suas preferências, procurando superar expectativas ao mesmo tempo que garante a qualidade do material em que é fabricado. A crescente visibilidade a nível nacional é um dos maiores pilares de sucesso, levando a que a empresa vise a continuidade e melhoria do serviço prestado, atualizando e aperfeiçoando as competências humanas e desenvolvendo uma constante proximidade ao cliente.

## 2. RELAÇÃO ENTRE O ESTÁGIO E A FORMAÇÃO ACADÉMICA



Figura 1 Loja atual SofásMarket

“É fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer”  
(Aristóteles).

Este estágio permitiu que alguns dos conhecimentos adquiridos em disciplinas do plano curricular do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais fossem postos em prática de diversas maneiras.

O objetivo principal era usufruir da experiência do Diretor da empresa e Supervisor e contexto no mundo empresarial de modo a ser possível uma melhor adaptação ao meio, cooperando na evolução da empresa. Enquanto estagiária tive a oportunidade de iniciar um trabalho em conjunto com o programador tendo como objetivo uma atualização do *site* da empresa (anexo 1). Era necessário investir no modelo de comunicação, e tendo em

conta que a Internet é a responsável por 75 % das vendas da empresa, seria imprescindível que a página tivesse uma imagem mais limpa, tendo para isso sido útil o que aprendi com o projeto final da disciplina de Multimédia para as Relações Empresariais. Foi traçado um plano de alterações e feita uma maquete que sofreu uma série de testes para que o *site* fosse intuitivo para diferentes tipos de clientes, com maior ou menor conhecimento de internet, de forma a melhorar os acessos e abrir o leque de clientes a diversas as classes e faixas etárias.

Foram várias as vezes em que reunimos com o supervisor na procura de melhorar vários aspetos, tentando avançar numa pesquisa de mercado que nos permitisse não só uma sondagem de novos clientes, como também conhecer a concorrência e resolver possíveis falhas. Logo após a alteração da página *web*, foi feito um investimento no Google *Adwords*. Considerando que cada vez mais os consumidores pesquisam *online*, não só pelo produto, mas também pela empresa que o oferece, é essencial que exista uma boa publicidade e mensagem da empresa. Efetivamente, disciplinas como Modelos e Estratégia de Negócios ou mesmo Empreendedorismo encontram-se diretamente relacionadas com esta área no âmbito da qual foi criado um modelo de negócios (anexo 2) e uma análise SWOT (anexo 3). O modelo de negócios com base no *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder permitiu reciclar e organizar ideias, mas principalmente integrar diversos elementos num todo funcional, descrevendo o modo como a Sofásmarket está organizada para fornecer um produto e como trabalha para criar riqueza. Já a análise SWOT, acrónimo de *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) revelou-se inovadora no sistema na parte de gestão e permitiu que os elementos chave da empresa fossem identificados e destacados, estabelecendo uma previsão de vendas e pesando as prioridades de atuação considerando os riscos do mercado competitivo em que se encontra inserido.

Todavia, tornou-se mais fácil interpretar o carácter da empresa com as bases da disciplina Línguas nas Relações Empresariais que nos fez refletir sobre o todo que uma empresa representa e sobre os elementos e que definem não só as grandes como as pequenas empresas: uma visão do que a empresa poderá vir a ser; a missão para a diferenciar de todas as outras; o porquê da sua existência; os valores e objetivos que a definem; estratégias e metas a atingir.



Uma das maiores lições que retiramos do mestrado está diretamente ligada à unidade curricular Desenvolvimento de Novos Produtos, que a maior parte das pessoas considera que se aplica a campos como o do empreendedorismo e consequentemente apenas a algo novo, inventado ou único. No entanto, a ideia da SofásMarket cresceu na procura de melhorar a oferta de um produto que já existia, permitindo traçar apenas uma linha que a faça distinguir-se das outras. Assim, houve inovação na oferta de serviços, a procura por um modelo de negócios sólido e a implementação de uma estratégia, definindo programas, orçamentos e procedimentos para a concluir.

Atualmente a empresa encontra-se a trabalhar num processo de internacionalização que me tem permitido colocar em prática a língua espanhola, o que se revela bastante positivo tendo em conta que os meus conhecimentos eram básicos. Simultaneamente, o uso do espanhol também permitiu uma melhoria na comunicação da empresa.

Indubitavelmente, este estágio pôs em prática conceitos que se aplicam a qualquer meio empresarial, seja qual for o ramo, levando-me a perceber que há pontos que são essenciais para um melhor funcionamento e evolução do negócio. Considero que estes dois últimos anos de formação académica foram essenciais para perceber que estou numa área de atualização constante, com interesse e ligações às variadas vertentes que se conectam facilmente e que podem constituir uma mais-valia no mundo empresarial.

### **3. O GRUPO IKEA**

Neste relatório é importante dar destaque ao IKEA, já que este grupo se constitui como uma ameaça para as empresas do ramo da decoração e mobiliário graças à oferta que cria e a um modelo de negócio com o qual é difícil competir. Em Portugal, as opiniões sobre a empresa dividem-se em dois pólos: o IKEA é a solução para as casas portuguesas; ou o culpado pela crise que se fez sentir no mercado do mobiliário.

A empresa sueca define-se por “ Criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas” e “oferecer uma vasta gama de produtos funcionais e com um bom *design* a preços tão baixos que a maioria das pessoas pode comprá-los.”<sup>2</sup>, e encontra-se presente em 27 países, detendo mais de 315 lojas o que a torna num nome mundialmente conhecido.

As duas iniciais da marca devem-se ao nome do seu fundador Ingvar Kampad, juntando aos nomes da quinta e a cidade em que nasceu, Elmtaryd e Agumaryd respetivamente.

A história do grupo IKEA iniciou-se com a ideia de Kampad em vender ao domicílio produtos como fósforos e depois bijuterias, cintos e até mesmo meias de *nylon* com preços acessíveis a todos. Entretanto descobriu que a venda por catálogos gerava mais lucros e começou a enviar os produtos por correio, juntamente com os catálogos para escolha dos artigos.

Em 1947, deu início à produção da gama de móveis IKEA em fábricas que se encontravam na sua zona de residência. Na procura de redução de custos, adotou o famoso método de embalamento plano da marca, que permitia que um maior número de móveis fosse colocado nos camiões de transporte e que os clientes poderiam montar em casa. Quatro anos mais tarde, surgiu o primeiro catálogo do IKEA, Kampad depressa constatou que a produção de móveis a preços reduzidos poderia ter êxito e que criara um novo conceito de negócio.



Figura 2 Fonte: [http://www.ikea.com/ms/pt\\_PT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/pt_PT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)

<sup>2</sup> Citação retirada do *site* oficial do IKEA. ([www.ikea.pt](http://www.ikea.pt))

Desde então, esta empresa tem evoluído de ano para ano, criando uma marca global forte que se foca em três áreas de crescimento: produtos de qualidade e a baixo preço; *design* com a preocupação contínua de melhorar a oferta; criação de áreas especializadas como “Viver com crianças”, “Espaço Pequeno” e “Organizar”, explorando ofertas que correspondem aos desejos dos clientes.

Além de projetos de cariz social, uma das estratégias centrais de negócio da empresa sueca é a preocupação ambiental e a criação de objetivos de sustentabilidade. Atualmente o IKEA apenas trabalha com materiais como o algodão sustentável e a tecnologia de iluminação LED, tendo também 700 000 painéis solares e 224 turbinas eólicas espalhados pelos edifícios das suas lojas em todo o mundo.

Por sua vez, os fornecedores da empresa têm de respeitar o *IKEA way of purchasing home furniture* (IWAY), nomeadamente o controlo de qualidade dos materiais utilizados, uma boa política ambiental na confeção dos seus produtos, desde a eficácia energética à redução de emissões durante a produção, tal como um criterioso processo de embalagem e reciclagem. Com o plano “Pessoas Positivas, Planeta positivo”, os próprios fornecedores tem de mostrar flexibilidade na adaptação da produção de acordo com as preferências e exigências da empresa.

A filosofia da empresa caracteriza-se por uma forte comunicação interna, dando especial destaque ao trabalho em equipa, desenvolvendo o espírito de união com a liderança e inculcando princípios de sustentabilidade e responsabilidade social aos colaboradores e consumidores.

O Grupo IKEA opera em toda a cadeia de valor, desde a estratégia da gama e desenvolvimento de produto à produção, distribuição e retalho. Um dos destaques cruciais da empresa é precisamente a estratégia na redução de custos, o que a longo prazo leva à criação de economias de escala, colocando o IKEA em vantagem competitiva perante concorrentes mais pequenos no mercado. A redução de valores na produção quer seja com o uso de tecnologia, quer seja pela capacidade de comprar o material a granel (sem peso ou acondicionamento em grandes quantidades), leva a que empresas mais pequenas encontrem mais barreiras e dificuldades em conseguir manter os números de produção e valores de venda para poderem sobreviver no mercado.

Mações (2014) sustenta que o IKEA combina o *design*, os preços baixos, o uso económico dos recursos e a responsabilidade social para com as pessoas e o ambiente e que está a tornar-se um exemplo no desenvolvimento de um negócio sustentável.

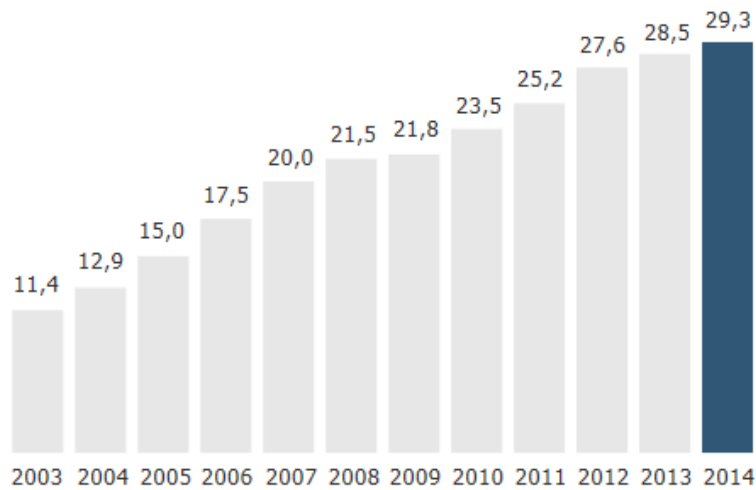


Figura 3 Resultado total em mil milhões de euros 2003-2014. O resultado total do Grupo IKEA inclui vendas de produtos e o valor de receitas dos centros comerciais

### 3.1. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO IKEA

Como a imagem positiva de simplicidade que a empresa tenta dar nem sempre resulta com os vários tipos de clientes, foi elaborada uma compilação que demonstra as partes positivas e negativas de comprar no IKEA.

<u>Vantagens</u>	<u>Desvantagens</u>
Design de linhas simples e de materiais sustentáveis; “Do it Yourself” da montagem dos móveis em casa (cria muitas vezes ligação entre o cliente e o objeto);	Não existe ligação emocional como tradicionalmente acontecia;
Preço acessível nas várias gamas;	Pouca durabilidade dos produtos, feitos com materiais que nem sempre tem qualidade;
Possibilidade do cliente decorar a casa sem ajudas (dar forma ao próprio espaço);	Problemas com a montagem, muitos clientes reclamam que o manual de instruções complica o processo;
Objetos adaptáveis a vários espaços;	Produtos repetitivos, várias pessoas tem as mesmas peças em casa;
Cartão IKEA Family que permite aos clientes fidelizados obter descontos em produtos nas várias áreas, aceder a uma linha exclusiva de produtos e ainda aceder a informação via <i>email</i> , tal como convites para workshops;	Dificuldades com as referências aquando da compra em loja;
O robô de assistência <i>online</i> “Anna” que está programado para retirar a maior parte das dúvidas dos clientes 24 horas;	O robô de assistência <i>online</i> ainda tem problemas em resposta imediata;
Manual de Instruções sempre cedido;	Nomes dos produtos em sueco nem sempre os tornam apelativos;
Possibilidade de efetuar serviços especializados como listas de casamentos;	Serviços adicionais com preços elevados;

Figura 4 Vantagens e Desvantagens IKEA 1, Elaboração Própria

### 3.2. O IKEA EM PORTUGAL

O grupo IKEA tem ligações a Portugal há mais de 30 anos. Em 1974, após o 25 de Abril, na procura de fornecedores na área dos plásticos, madeira e vidros, foi criada uma central de compras que adquiria produtos de fornecedores portugueses e que depois exportava para as suas lojas em todo o mundo. Mais tarde, em 1986, surgiu um escritório da empresa em Leça da Palmeira.

Portugal não constava da lista dos principais fornecedores da marca. Porém as suas compras sempre contribuíram para economia nacional, ultrapassando os 60 milhões de euros anuais, como afirma António Machado (*store manager* da Ikea em Portugal): “O peso dos produtos *'made in'* Portugal no 'portfólio' IKEA é mais uma demonstração de que os produtos portugueses são tão bons como os melhores.” (Público, 2003). Empresas como a Aquinos, com sede em Tábua, já produziam modelos como o famoso sofá Klippan, um dos mais conhecidos internacionalmente da marca, antes da primeira loja abrir em Portugal.

A primeira loja do Ikea em Portugal nasceu em Alfragide, na zona de fronteira dos concelhos de Amadora e Oeiras, sendo Portugal o 33º país a acolher a marca e a loja a 176ª do grupo. Com cerca de 33 mil metros quadrados, dois pisos, mil e setecentos lugares para estacionamento e contendo ainda um espaço dedicado a crianças, foi considerada na altura, a maior na Península Ibérica e trouxe alterações em diversos pontos da zona.

Localizada nas traseiras da antiga fábrica de Cabos Ávila e numa parceria com o grupo Auchan (detentor do hipermercado Jumbo na zona) e Câmaras de Amadora e Oeiras, levou a um investimento de 12 milhões de euros para alterar a área circundante, prevendo a abundância de clientes ao novo espaço e contribuiu decisivamente para solucionar problemas de trânsito e melhorar os acessos.

Estas mudanças levaram a um atraso de três meses na abertura da loja, devido sobretudo à construção da ligação de um viaduto e ao alargamento da Nacional 117 para três faixas em cada sentido num prolongamento até à CRIL (Cintura Regional Interna de Lisboa). Foi ainda feito o alargamento da ligação da passagem à Makro, de modo a permitir a passagem do metro ligeiro de superfície.

Com 19 mil candidaturas, a empresa criou diretamente 420 novos postos de trabalho, contribuindo para a diminuição de uma taxa de desemprego que colocara o concelho da Amadora numa situação crítica no mesmo ano com o fecho da fábrica da Bombardier.

### 3.3. MARKETING DA PRIMEIRA LOJA

Foi feito um investimento estratégico nas campanhas publicitárias sobre o novo espaço de cerca de 3.5 milhões de euros. As campanhas destacavam a simplicidade e conforto da linha de mobiliário, tal como sugeria o *slogan* “Toda a gente vai querer passar mais tempo em casa”. A campanha foi divulgada primeiramente na televisão pública (TVI e SIC), em *spots* de 30 segundos e estendeu-se posteriormente à rádio, outdoors, multibanco, autocarros e Internet.



Figura 5 Investimento publicitário da empresa por Meio (Fonte: <http://www.marktest.com/>)

Contudo, a verdadeira estratégia esteve diretamente ligada ao contacto direto com o público. Desta forma, foi criado um desafio em que cem pessoas eram convidadas a passar a noite antes da abertura na loja. Às 19 horas do dia 21 de junho foram dadas senhas aos primeiros cem clientes para, às 21 horas, se deitarem numa das camas disponibilizadas pela loja e foi ainda oferecido um vale no valor de 100 euros com a oportunidade de desfrutarem de um pequeno-almoço tipicamente sueco.

Presentemente o grupo detém três lojas em território português (Alfragide, Matosinhos e Loures) e dois projetos em andamento: o IKEA Loulé e a IKEA Braga.

### 4. IKEA INDUSTRY – PAÇOS DE FERREIRA

Em 1991 o grupo sueco começava a ter alguns entraves no que respeita a prazos e *stocks*. Com as mudanças económicas e sociais que a Europa de Leste, onde se encontravam os principais fornecedores do grupo, houve a necessidade de encontrar uma solução. Surgiu assim a Swewood, que permitia que a empresa-mãe não tivesse quebras no

fornecimento. Em 2013, o nome foi alterado para IKEA Industry aglomerando a Swedspan, o IKEA Investment Development e a Swewood.

Com um investimento de 160 milhões de euros e criando 1500 postos de trabalho num espaço de 130 000 m<sup>2</sup>, surgiu em 2007 o projeto para aquela que seria a primeira fábrica do IKEA Industry em Paços de Ferreira. Com 150 referências, este espaço foi aberto precisamente um ano depois e produzia nos primeiros anos cerca de 20 000 mil móveis diariamente, sendo 90% da produção exportada para os EUA, Ásia e Espanha.

Este investimento foi o maior do grupo desde a sua origem e a região de Paços de Ferreira apresentava uma série de vantagens. Para além de mão-de-obra qualificada, a Capital do Móvel tinha uma boa localização geográfica com a sua proximidade ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro, Porto de Leixões e à rede viária principal do norte do país. A proximidade aos principais fornecedores de placas e aglomerados (Sonae Industria em Nelas e Tafisa em Santiago de Compostela) foi também um ponto fulcral porque permitia um melhor acesso à matéria-prima, reduzindo automaticamente os custos de transporte e a longo prazo de materiais. A construção de parcerias de longa duração com os fornecedores foi outro fator importante.

O elemento receptividade também foi tido em conta, para além do governo português estar disposto a oferecer vantagens apesar das críticas do mercado local, a autarquia de Paços de Ferreira também efetuou um ótima parceria com o grupo sueco mostrando disponibilidade e procurando soluções viáveis para ambas as partes. Peter Becker (diretor internacional da Swedwood para o sector de negócio de cozinhas) afirmou: “No âmbito da nossa expansão poderíamos estar em Espanha ou França. Mas em Portugal fomos tratados com mais interesse. Portugal foi um país mais envolvido, e este também é um dos requisitos para os nossos parceiros, o envolvimento. Graças a isso o processo de instalação foi bastante rápido”.

Uma das subdivisões no Pólo de Paços de Ferreira é a BOF (*Board on Frame*), responsável pela produção das placas de MDF. Os Produtos *Board-on-frame* são molduras de madeira, que são cobertas em ambos os lados com painéis derivados de madeira e material isolante. O uso de construções *plac-on-frame* para componentes de mobiliário permite a produção de produtos estáveis e leves com comparativamente alguma



resistência; o segundo Pólo é especializado apenas em portas de cozinha e portas de roupeiro; o terceiro é o MPS (Multi Purpose Storage): produz móveis de armazenamento multiuso e móveis de sala em grande escala. Os resultados são visíveis: uma faturação anual de 170 milhões de euros; uma produção superior a 57.500 móveis por dia e 500 referências e exportação de cerca de 93% da produção total.

No que respeita à satisfação por parte dos funcionários, o cenário não é muito positivo. O IKEA Industry funciona com três turnos diários que conseguem manter a produção ativa 24 horas por dia. A empresa tem várias tentativas de planos que levem a que os trabalhadores mantenham um ritmo e vida saudável, todavia isso não se verifica e os funcionários têm apresentado cada vez mais sintomas de depressão. Quando abordados sobre o seu quotidiano laboral referem o cansaço que sentem e a necessidade de acompanhamento por parte de um psicólogo na maior parte dos casos. Recentemente, tendo em conta o desânimo e a necessidade de continuar a mostrar produção, a empresa criou um esquema para aquecimento físico básico para os trabalhadores antes de darem início às suas atividades laborais. Contudo os resultados ainda não demonstraram efeitos. É sustentada a declaração de um dos trabalhadores que entrevistei: “O único problema é sermos tratados como máquinas”<sup>3</sup>.

#### **4.1. O IKEA INDUSTRY E AS EMPRESAS LOCAIS**

A criação da primeira fábrica em Paços de Ferreira levou a que o grupo procurasse fornecedores dentro da zona, testando várias empresas locais na tentativa de incentivar uma maior produção procurando saber se cumpriam aos prazos impostos e se poderiam corresponder às políticas e filosofia do grupo.

As regras de elevada eficiência do grupo IKEA referidas no capítulo 3, *IKEA way of purchasing home furniture (IWAY)*, foram testadas em algumas das empresas da região. A falta de organização, de resposta no tempo estipulado e ainda a dificuldade em gerir os objectivos propostos pelo grupo sueco fez com o mesmo declarasse falta de confiança em algumas das empresas, reprovando-as e afastando-as da possibilidade de se tornarem

---

<sup>3</sup> Foram feitas entrevistas a um grupo de funcionários, porém foi pedido sigilo tendo em conta a situação profissional dos mesmos. Desta forma, nenhuma identidade é revelada.

fornecedores. Em contrapartida, vinte empresas obtiveram aprovação, o que as colocou numa posição prioritária e estratégica em relação a outras fábricas fornecedoras do grupo. Continuamente desafiadas a melhorar e simplificar os seus métodos de produção de forma a conseguir um maior volume num período reduzido de tempo e muitas vezes desenvolver novos produtos, as empresas portuguesas fornecem materiais em áreas que vão do têxtil até à cerâmica, passando pela cutelaria, sofás, colchões e mobiliário.

## 5. MOVIFLOR O CASO DE FALÊNCIA MAIS MEDIÁTICO

Os processos de insolvência ou falência tornaram-se frequentes no mercado mobiliário com a abertura do IKEA. A Moviflor é o exemplo mais mediático de como uma empresa que era tida como referência nacional, que se encontrava representada em vários pontos do país com lojas de grandes dimensões e com um leque vasto de clientes, foi forçada a fechar as portas.

O conceito de negócio do IKEA concorria diretamente com o modelo da Moviflor: negócio de grandes proporções e preços reduzidos. Porém o reconhecimento internacional do grupo sueco e as suas linhas de *design* mais atualizadas e os valores de venda consideravelmente mais baixos tiveram como consequência uma queda acentuada nas suas vendas da Moviflor.

Criada em 1971, por Maria Catarina Coutinho Remígio, a Moviflor teve a sua primeira loja em Lisboa. A empresa detinha 28 lojas em Portugal Continental e ilhas, detendo ainda outras duas em Angola e Moçambique. Em 2008 a marca começava a demonstrar algumas fragilidades. Em 2011 o número de funcionários da empresa era 1400, em 2013 tinha 925. No ano de 2012 a empresa começava a demonstrar algumas falhas no pagamento de subsídios aos seus funcionários. Em 2013 recorreu a ajudas e entrou em Processo Especial de Revitalização (PER<sup>4</sup>).

O PER não englobava o negócio em Angola (cujo capital era partilhado com a Moviflor SGPS) e em Moçambique.

---

<sup>4</sup> Através da Lei nº 16/2012, de 20 de abril, o Governo procedeu à alteração do Código de Insolvência e Recuperação de Empresas (CIRE) e instituiu o PER - Processo Especial de Revitalização, um instrumento alternativo à insolvência, que dá a possibilidade às empresas em situação económica difícil e em insolvência iminente de estabelecer negociações com os seus credores, tendentes à revitalização da sua atividade.

Como se pode verificar no quadro abaixo foram várias as ineficiências na empresa. A dispersão das responsabilidades levava a falhas nos processos o que culminava com a desmotivação no processo de compra. Para evitar a quebra de *stocks* dos armazéns que os forneciam, muitas lojas recorriam a outros armazéns para o seu fornecimento, para além disso a “compra surpresa” acontecia quando não existia uma correta gestão de volumes de vendas o que levava a uma sobrelotação de produtos que não escoavam facilmente. Também os pedidos de fornecedores possuíam várias falhas, nomeadamente a nível de aprovação e organização das práticas de abastecimento.

<b>Etapas</b>	<b>Sinais de ineficiências</b>	<b>Impactos no Processo</b>
Pedidos conjuntos de orçamentos (inter lojas) → Cotações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincronização inexistente</li> <li>• Fenómeno de ‘compra para stock alheio’</li> <li>• Pedidos não submetidos a adequado processo de aprovação</li> <li>• Fenómeno de ‘compra surpresa’</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontrolo da actividade</li> <li>• Incapacidade de previsão de custos</li> <li>• Compras especulativas para ganho de economias de escala</li> <li>• Estabelecimento de contratos diversificados e não conformes</li> <li>• Margens de negociação elevadas com fornecedores</li> <li>• Desmotivação para a compra</li> </ul>

Figura 6 Referências e Relações no Universo Moviflor

Quando este plano foi homologado, a empresa tinha dívidas acima dos 147 milhões de euros, sobretudo ao fisco e segurança social. Além disso, contava com mais de 1400 credores. Com 80% de aprovação dos credores, o PER tinha como principais soluções o despedimento de 300 funcionários e o encerramento, a redução de instalações e a mudança de lugar de seis lojas.

Os principais objetivos do PER na Moviflor eram a recuperação económica, a manutenção de postos de trabalho e a contribuição da empresa, uma vez mais, para a indústria nacional. Todavia, a 1 de Outubro de 2014 a administração encerrou todas as lojas, apresentando sob a forma de carta a dispensa dos seus funcionários e argumentado “não se terem reunido as condições mínimas consagradas no PER”. Para além disso, a “degradação económica e financeira da empresa tornou insustentável a manutenção em funcionamento dos seus estabelecimentos comerciais”. Após isto, o Sindicato do Comércio e Serviços de Portugal apresentou uma queixa à Procuradoria-Geral da Republica, tendo

em conta a situação dos funcionários da empresa, que já haviam feito manifestações em prol dos seus direitos e falta de condições de trabalho em Março do mesmo ano. Os 540 trabalhadores que se encontravam ao serviço da histórica empresa haviam suspenso os contratos por não receber os salários em atraso desde 2012.

Ainda em outubro desse ano a empresa alterou a denominação social para Albará SA. Analisando os resultados financeiros de 2013, a empresa teve um prejuízo superior a 18 milhões de euros, reduzindo cerca de 69% em relação a 2012. Já no que respeita a vendas, o número ronda os 31 milhões de euros, menor em 63% relativamente ao ano anterior.

A empresa foi alvo de oito pedidos de insolvência, a maioria apresentada por parte de antigos funcionários, mas também há requerimentos por parte de fornecedores e uma empresa de segurança. A 18 de novembro de 2014 foi declarada a real insolvência da empresa de Catarina Remígio.

Em novembro do 2014 a marca foi comprada em leilão pelo empresário José Manuel Reis e foi relançada em julho desse ano com abertura em agosto da loja em Oiã, Oliveira do Bairro.

José Manuel Reis justifica o regresso da marca com a estratégia do grupo "Armazéns Reis", a que preside, de oferecer "tudo para o lar", permitindo entrar agora no segmento de mobiliário e decoração. (Económico 2015)

## **6. A CRISE EM PAÇOS DE FERREIRA E PAREDES**

Segundo o *European Furniture Industries Confederation* (2015), o mercado mobiliário é responsável por uma parte significativa da economia europeia, aglomerando 130 mil empresas (maioritariamente micro e médias), empregando mais de 1.1 milhões de pessoas e gerando receitas na ordem dos 96 milhões de euros.

Tal como Portugal, a crise refletiu-se na Europa em geral na última década. Em 2002 a indústria de mobiliário detinha um *superávit*<sup>5</sup> de 3 biliões de euros e em 2010 passou a

---

<sup>5</sup> O *superávit* é um termo latino, que significa que as exportações de um país foram em maior valor que as importações. Mostra que, ao final desse período de tempo, entrou mais dinheiro no país do que a quantia que saiu por meio das exportações. (fonte: <http://balanca-comercial.info/superavit-deficit.html>)

um défice de 2.9 biliões de euros, maioritariamente devido a um aumento das importações de produtos de origem chinesa desde a entrada da China na Organização do Comércio Mundial em 2001.<sup>6</sup>

Em Portugal, após o apogeu dos anos 90 o mercado mobiliário do norte de Portugal tornou-se uma referência para as compras dos portugueses de norte a sul do país, famílias inteiras deslocavam-se todos os dias para a região do Tâmega enchendo as lojas de pedidos o que levou a um crescimento de fábricas e lojas para poder corresponder às exigências do mercado interno. Os clientes galegos também representavam uma fatia satisfatória de vendas tendo em conta a proximidade geográfica, linguística e cultural. Todavia, na viragem do século, quando o país começou a manifestar os primeiros sinais de crise, nomeadamente com a queda do mercado da construção, a tendência inverteu-se e o consumo interno desceu. Alterando-se os hábitos dos portugueses, o que acabou por se refletir no mercado do mobiliário. Também a introdução de portagens e nas SCUTS, com preços elevados no acesso à capital do móvel, provocaram a redução de clientes espanhóis, levando a uma quebra significativa das vendas.

Um dos maiores problemas das empresas era a falta de cooperação e grande parte destas tem um carácter protecionista e familiar, havendo consequentemente uma enorme falta de interação com empresas do mesmo ramo. A região pecava por falta de centros tecnológicos (existia um que entretanto fechou) que incentivassem a investigação conjunta e a procura de inovação a vários níveis, nomeadamente na organização de *stocks* e a procura de fatores distintivos que poderiam tornar a produção flexível e menos dispendiosa.

Os proprietários não possuíam formação, sobretudo a nível de gestão e as empresas, apesar de beneficiarem de máquinas de alta tecnologia provenientes de anteriores quadros comunitários, não estavam preparadas para o mercado internacional. O facto de grande parte das empresas ser de natureza familiar, levava a que não possuíssem sequer um planeamento estratégico para sobreviver numa situação de crise. O efeito

---

<sup>6</sup> A China entrou para a OMC em 2001 e como resultado das negociações as suas taxas aduaneiras foram reduzidas para zero ou valores muito próximos de zero.

dominó foi notório: as fábricas passaram a funcionar com menos trabalhadores, menos lucros, levando a que muitas entrassem em processo de insolvência ou fossem forçadas a fechar as portas. Famílias inteiras ligadas à indústria entraram em declínio e os comerciantes fecharam lojas e expositores. As consequências foram devastadoras em toda a região: o comércio local desceu, foram perdidos cerca de 5500 postos de trabalho e a emigração aumentou.

O cenário atual nas zonas de Paredes e Paços de Ferreira é o de fábricas e lojas de grande dimensão fechadas, para arrendar e eventualmente para serem substituídas por lojas de comércio e de produtos chineses. A produtividade da região diminuiu consideravelmente e as críticas ao governo multiplicaram-se. Em comparação com a região de Paredes, que chegou a ter 1200 fábricas de produção própria, os números tem vindo a decair, sendo que os últimos dados remetem para 700 fábricas em funcionamento.

### 6.1. ESTRATÉGIAS PARA ULTRAPASSAR A CRISE

O cenário em Paços de Ferreira não era positivo. Num total de 53.340 habitantes (Censos 2011), a indústria do mobiliário tinha 68% da sua implantação nesta região, sendo constituída maioritariamente por pequenas e médias empresas.

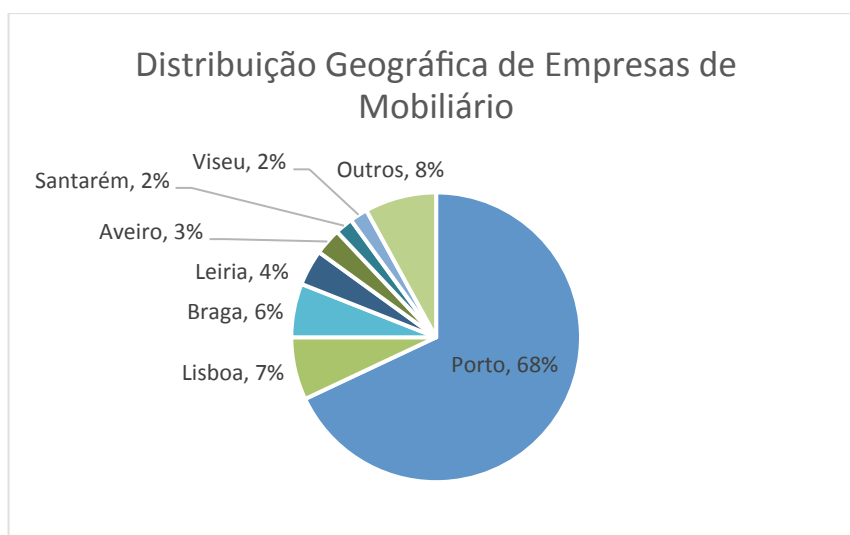


Figura 7 Distribuição em percentagem das empresas de mobiliário nacional (fonte: Centro Tecnológico da Indústria da Madeira e do Mobiliário -CTIMM)

Com a criação da Swedwood em Paços de Ferreira, a presença do IKEA no país criou uma oportunidade e foi lançado por parte do governo português um desafio para a criação de um *cluster* do setor imobiliário, o que originou a Academia Internacional de Mobiliário, que reunia as Associações Empresariais de Paços de Ferreira e Paredes e ainda a Associação Portuguesa para a Indústria de Madeiras e Afins (APIMA).

De acordo com Porter (1990), um *cluster* “é formado por empresas e sectores ligados, através de relações verticais (cliente – fornecedor) e horizontais (tecnologia), numa determinada região”, sendo que “a concentração geográfica dos rivais, clientes e fornecedores promove a inovação e a competitividade do cluster.” Para além da APIMA que visava primeiramente apoiar os Pólos da competitividade e os *clusters*, foi criado ainda o projeto Pólo da Floresta (madeira, cortiça e papel), que falhou por não conseguir corresponder da mesma maneira aos vários públicos. Após este fracasso, deu-se a criação do projeto do *cluster* mobiliário.

Da carência de um organismo que fizesse a correta gestão do ramo, nasceu em 2009 a APEIEMP, Associação para o Pólo de Excelência e Inovação das Empresas de Mobiliário de Portugal, cujos objetivos se centram na internacionalização, promoção e divulgação dos produtos das empresas, para as transformar numa referência mundial de qualidade e inovação.

Recentemente, em Junho de 2015, deu-se a constituição do Cluster do Mobiliário, como meio de impulsionar o setor reunindo o poder autárquico e os agentes económicos necessários. Foi estabelecido um protocolo entre associações de Paredes e de Paços de Ferreira, respetivamente, para uma maior recuperação económica e para combater o crónico problema com o desemprego. Este protocolo revela-se importante para os agentes económicos do setor que terão de procurar novas estratégias e procurar melhorar ainda mais o sector. Foi também criado um programa para apoio à indústria no valor de 16 milhões de euros tendo como objetivo desenvolver áreas como o *design* e a produção a um nível tecnológico.



## 6.2. SOLUÇÕES PARA A CRISE DO MERCADO MOBILIÁRIO

Segundo o Instituto Nacional de Estatísticas, a indústria do mobiliário representa 5% do emprego da indústria transformadora. Com a criação do *cluster* do mobiliário há estratégias a serem postas em prática. Porém na região existem uma série de condicionantes ao desenvolvimento das empresas.

A qualidade dos produtos é um dos pontos que levanta mais controvérsias. Desde os primeiros sinais de crise que a qualidade se representa em preços mais elevados, levando a que o comprador dê uma maior preferência por mobiliário importado que oferece condições e preços bastante vantajosos, tal como se verifica no contexto do IKEA anteriormente abordado. Como noutra tipo de indústrias, existe também um deslocamento da produção em busca de custos menores de produção levando ao abandono ou falência de empresas.

As empresas que sobreviveram à crise do mercado tiveram de investir numa reforma e reorganização de objetivos. O objetivo número um era ultrapassar as sequelas da crise faz-se através da internacionalização do sector de modo a ultrapassar uma quebra de vendas em aproximadamente 50% no mercado interno. A internacionalização da economia portuguesa, através do aumento das exportações e da presença em mercados externos, assume-se, mais do que nunca, no atual contexto económico de contração da procura interna, como uma estratégia necessária para o crescimento das empresas e da riqueza nacionais. (QREN 2011) Desta forma, foram criados programas de apoio para as PME (pequenas e médias empresas) Portuguesas.

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Volume de Negócios ou Balanço Total</b>
<b>Micro</b>	Menos de 10 Funcionários	Menos de 2M€
<b>Pequena</b>	Entre 10 e 49 Funcionários	Menos de 10M€
<b>Média</b>	Entre 50 e 250 Funcionários	Volume de Negócios inferior a 50M€ e/ou Balanço Total inferior a 43M€
<b>Grande</b>	Mais de 250 Funcionários	Volume de Negócios superior a 50M€ e/ou Balanço Total superior a 43M€

Figura 8 Quadro explicativo das categorias de empresas (Fonte: Official Journal of the European Union - 2003/361/EC)

O QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) apoia diversos os programas constituindo-se como o maior impulsionador da projeção das empresas Portuguesas. O QREN visa apoiar projetos de investimento que contribuam para a promoção da competitividade, da flexibilidade e capacidade de resposta e presença ativa das PME no mercado global. No domínio da promoção internacional, os incentivos abrangem o apoio a ações de prospeção e presença em mercados externos, designadamente, prospeção de mercados, participação em concursos internacionais e ações de promoção e contato direto com a procura internacional, bem como ações de promoção e marketing internacional, nomeadamente conceção e elaboração de material informativo e execução de programas de marketing internacional. No QREN são despesas elegíveis, designadamente o aluguer de equipamentos e de espaço de exposição, contratação de serviços especializados, deslocações e alojamento e aquisição de informação e documentação específica relacionadas com a promoção internacional.<sup>7</sup>

A APIMA (Associação Portuguesa das Industrias do Mobiliário e Afins) é crucial na promoção do desenvolvimento de condições que aumentem a competitividade das empresas do sector. Anualmente são desenvolvidos projetos conjuntos de internacionalização para o sector do mobiliário. Os projetos abrangem um conjunto de ações em mercados estratégicos que se encontram inseridos na campanha de promoção internacional do mobiliário, criada pela APIMA intitulada INTERFURNITURE. A INTERFURNITURE é uma marca registada, criada em finais de 2008, pela APIMA para dar uma identidade à campanha de promoção internacional do sector e visa: estimular a internacionalização da indústria nacional de mobiliário e afins; promover além-fronteiras a imagem de Portugal enquanto país produtor competitivo e de elevada qualidade; posicionar o Made In/By Portugal ao nível *premium*. (INTERFURNITURE 2015)

AICEP Portugal Global é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa. Esta organização tem ainda como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas, apoiar a sua

---

<sup>7</sup> Fonte QREN

Acedido em 27/09/15 Fonte: [http://www.qren.pt/np4/2014\\_2020](http://www.qren.pt/np4/2014_2020)

atividade exportadora e captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para o nosso país. É através dos seus Gestores de Cliente, das Lojas da Exportação e da sua Rede Comercial Externa que, em articulação com a rede diplomática e consular assegura presença em cerca de 80 mercados e presta serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, identificando oportunidades de negócios internacionais e acompanhando o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente, PME.<sup>8</sup>

O IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) tem por missão promover a competitividade e o crescimento empresarial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial, nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia, com exceção do setor do turismo, designadamente das empresas de pequena e média dimensão.

Acompanhando as diferentes fases do ciclo de vida das empresas, o IAPMEI tem como domínios de intervenção prioritários:

- a) Desenvolver e coordenar todas as atividades conducentes a melhorar a competitividade das empresas, designadamente, das micro, pequenas e médias empresas (PME) ao longo de todo o seu ciclo de existência, funcionando como interlocutor privilegiado na relação das mesmas com o Estado;
- b) Promover as condições propícias à captação, realização e acompanhamento de projetos de investimento de origem nacional;
- c) Promover o empreendedorismo;
- d) Executar iniciativas e políticas de estímulo à competitividade empresarial;
- e) Desenvolver estratégias de eficiência coletiva por parte das empresas, especialmente das PME, em articulação com os centros tecnológicos e com outras infraestruturas tecnológicas, com os polos de competitividade e

---

<sup>8</sup> Fonte: AICEP

Acedido em 27/09/15 Fonte : <http://www.portugalglobal.pt/PT/SobreNos/Paginas/SobreNos1.aspx>

tecnologia e com outros *clusters*, promovendo atuações concertadas de melhoria de condições de envolvente empresarial e ganhos de escala, nomeadamente de simplificação administrativa e de assistência técnica e tecnológica;

- f) Executar iniciativas e programas de estímulo ao desenvolvimento empresarial;
- g) Criar as condições favoráveis ao desenvolvimento da Investigação e Desenvolvimento e Inovação (I+D+i) empresarial;
- h) Estimular e gerir plataformas de interação entre as empresas e o Sistema Científico e Tecnológico Nacional;
- i) Executar iniciativas e políticas de apoio ao investimento empresarial .<sup>9</sup>

A exportação tem especial importância no sector do mobiliário e os principais eixos do *cluster* do mobiliário estão direccionados para o crescimento de resultados. É necessário consolidar e desenvolver modelos de acesso a mercados internacionais. Efetivamente, nos últimos 5 anos houve um aumento de exportações em 80% para países como Espanha, Angola<sup>10</sup> e França e atingiram-se novos mercados como a Bélgica ou a Rússia. Este último país tem importado cada vez mais produtos provenientes da empresa AM Classic cuja linha de *design* se encontra presente em várias partes do mundo. Estes resultados só são possíveis graças a mudanças internas das empresas, mudanças essas que visam a reestruturação de estratégias e que conseguem permitir uma evolução da cadeia de valor.

---

<sup>9</sup> Fonte: IAPMEI

Acedido em 27/09/15 Fonte : [http://www.iapmei.pt/iapmei-ins-01.php?tema\\_id=9](http://www.iapmei.pt/iapmei-ins-01.php?tema_id=9)

<sup>10</sup> Em Março deste ano Angola impôs uma nova taxa aduaneira para promover o mercado interno do país o que levou a que houvesse um aumento de quase 100% nos valores das empresas portuguesas que exportavam para aquele país e leva a que exista atualmente uma grande redução de vendas do mercado mobiliário. Angola era um dos principais países importadores de mobiliário de origem portuguesa.

### **Razões para comprar a Portugal**

- a) Possui uma oferta de elevada qualidade, versatilidade de estilos e enorme capacidade de adaptação segundo os requisitos dos clientes.
- b) Incorpora as mais modernas tecnologias, desde a conceção do produto, ao processo de produção e controlo de qualidade.
- c) No mobiliário de estilo clássico beneficia de uma vasta tradição, grande experiência e o *know how* transmitido de geração em geração.
- d) O mobiliário moderno assenta numa Escola de Cultura do Design, como componente essencial ao estilo de vida das populações mais jovens.
- e) Aposta na seleção criteriosa das matérias-primas, com base na experiência secular, no conhecimento das espécies portuguesas e nas dos parceiros com quem tem fortes laços culturais e históricos, especialmente ricos em madeiras e metais (Brasil, Angola e demais países da África lusófona).
- f) De facto, Portugal é um excelente fornecedor de soluções de decoração de interiores, conforme é hoje reconhecido em várias metrópoles ocidentais (ex: Paris, Londres, Tóquio ou Nova Iorque), que escolhem arquitetos e produtos de mobiliário português para modernizar os seus espaços."<sup>11</sup>

O Marketing foi um aspeto que teve de ser desenvolvido, reformulado e estrategicamente pensado para colocar os produtos nacionais na vanguarda da inovação e do *design*, de modo a expandir a visibilidade internacional das empresas e permitindo que mais marcas portuguesas de mobiliário sejam notícia em revistas do ramo internacionais. Uma outra estratégia a salientar é a da cooperação empresarial. As empresas líderes podem contribuir bastante na construção de estratégias por deterem conhecimento e posição estabelecida no mercado. Além disso, o mercado europeu não é facilmente penetrável, sendo essencial a escolha de um parceiro local. Estas parcerias contribuem também nos projetos de investigação e de desenvolvimento das empresas que

---

<sup>11</sup>AICEP

Acedido em 27/09/15 Fonte :<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/>

necessitaram de elaborar uma aposta a nível de Inovação e Tecnologia. A tecnologia foi inserida como base na produção, permitindo criar móveis inteligentes e interativos. A Nelsomoveis, por exemplo, tem especial destaque nesta categoria, tendo recebido um prémio no “Salone de Mobile Milano 2015” pela sua mesa inteligente, que altera de tamanho conforme o desejo do utilizador.

As empresas dedicaram-se também a uma melhoria na qualificação dos recursos humanos, tendo em conta que é necessário existirem bons gestores e funcionários com formação em diferentes áreas para haver sucesso na implantação da empresa a nível internacional. Há cada vez mais anúncios de empresas, com ofertas de emprego para quem domine línguas específicas, por exemplo.

Para além disso, surgiu uma procura de parcerias com universidades, de forma a providenciar uma melhor formação. Um dos exemplos de destaque foi a parceria da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras com o Conselho Empresarial do Tâmega e Sousa que abrange Castelo de Paiva, Felgueiras, Paredes, Penafiel, Lousada, Vila Meã, Baião, Amarante, Marco de Canavezes, Fafe, Cinfães, Resende e Paços de Ferreira. Procurou-se atingir através de uma relação com os CETS uma melhor qualificação, desenvolvimento regional, fomento das exportações e trabalho em pontos como o associativismo, cooperação e realização de eventos.

A necessidade de um melhor *design* levou à criação de Concursos, procurando dar destaque a inovações e que transformem e reciclem conceitos clássicos. É sistemático que nas feiras haja sempre um prémio para o *stand* de maior destaque, tal como prémios para o melhor design. Em Abril deste ano, por exemplo, um conjunto de mesa e cadeiras em cortiça de origem nacional foi galardoado com o terceiro lugar no concurso internacional “A’ Design Award & Competition”. O projeto "Ayers Cork", da autoria da arquiteta Albertina Oliveira, foi distinguindo na categoria "Furniture, Decorative Items and Homeware Design".

As Feiras Internacionais tornaram-se assim um meio para maior promoção do que é produzido e para divulgar as marcas nacionais. Cada vez mais há uma presença nas mais diversas feiras em vários pontos do mundo, promovendo os móveis “Made in Portugal” .

A marca Capital do Móvel, por exemplo, promove o mercado de Paços de Ferreira e realiza duas vezes por ano uma feira direcionada a todos os tipos de clientes. Porém o seu principal objetivo é o do mercado internacional, criando um programa para os diferentes dias em que se realiza. Os visitantes e possíveis compradores usufruem de uma série de vantagens desde o espaço dedicado a crianças até à campanha “Comprou, Ganhou!”.

Também de modo a ultrapassar a crise no sector, desenvolveram-se preocupação com o cliente, inclusive a nível nacional, procurando satisfazer um cliente em que procure um produto com qualidade e com bons acabamentos. Na sua maioria, as empresas foram forçadas a adaptarem-se ao mercado em que estão inseridas e a procura em corresponder a novos critérios na procura e exigências de possíveis compradores.

No entanto, apesar da crise, existem na zona exemplos de sucesso. A Divercol (Diluentes, Vernizes e Colas), nascida em 1975 com o nome Frecol-Colas de Freamunde, atualmente com sede em Lordelo, tem três empresas associadas de complementos de pintura, tintas e vernizes e de escadas e escadotes de alumínio. O seu sucesso é um exemplo a seguir na zona e o seu interesse pela exploração de novos nichos de mercado permite um maior e melhor desenvolvimento.

Segundo o Raciús<sup>12</sup>, os dados atuais das empresas de mobiliário são de 363 empresas em actividade, 108 empresas encerradas, 43 empresas em Insolvência, nenhuma em processo de revitalização.

## **7. A SOFÁSMARKET**

A SofásMarket é uma empresa de venda direta ao público de sofás de produção nacional e encontra-se no ativo desde 2010. Quando a empresa surgiu, o objetivo principal era o de entrar e crescer no mercado. Na altura as empresas ainda se encontravam em processo de recuperação das repercussões da crise económica que afetava o país, o mercado dos sofás se encontrava já disperso nacionalmente e era bastante competitivo, o que levava a desenvolver um conceito de negócio que se diferenciasse. Woodruff (1997) destaca que apenas a qualidade não garante diferenciação competitiva. Por isso, os

---

<sup>12</sup> O Raciús é um portal de informação empresarial cuja atividade consiste na recolha, tratamento e disponibilização de informação sobre as empresas nacionais.

processos internos de uma empresa devem estar direcionados para entregar valor juntamente com que o cliente percebe como tendo valor. Desta forma, foi planeada uma estratégia de vários pontos de modo a contrariar as tendências de mercado e a encontrar vantagem competitiva.

Inicialmente havia a ideia de se abrir uma loja física, o que levantava algumas questões relativamente à sua localização. Tal ideia aplicava-se à tendência das empresas concorrentes, cuja propensão é a de implementarem zonas industriais onde detêm grandes armazéns com uma enorme quantidade de produtos em exposição. A loja que foi aberta em maio de 2011 tinha uma localização que havia sido planeada para poder estar estrategicamente localizada numa das zonas mais frequentadas e centrais da cidade, onde se registava com uma elevada circulação de pessoas diariamente. A dimensão da loja não ultrapassava os 50 metros quadrados, o que não permitia um elevado número de sofás em exposição. No entanto, a loja revelou-se capaz de cativar clientes que apenas se baseavam em fotografias de catálogos.

Um outro ponto importante aquando da criação do novo modelo de negócio, passou pela definição de uma imagem corporativa forte. Mais do que uma marca ou um mero logótipo, “a imagem da empresa é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e as opiniões desta”(Costa, 2001). Desta forma, o nome da empresa foi pensado para ter uma interpretação fácil e que depressa fosse associado ao produto da empresa. O *slogan* “Sofás a preço de Fábrica” também se tornava convidativo e inconscientemente despertava o interesse do cliente na procura de um preço apelativo. Como reforço desta ideia foi criada uma publicidade que colocava a montra com fotografias alusivas aos modelos e os preços chamativos, num fundo branco, permitindo um maior contraste e atraindo ainda mais a atenção de qualquer pessoa que tivesse contato visual com a loja. Numa procura por alcançar popularidade foi estruturado um preço cuja margem de lucro fosse reduzida, mas que permitisse estabilidade no mercado nos primeiros anos. Dentro da fábrica, os planos passavam pela organização de forma a minimizar desperdícios, criar sistemas em que com menos produzia-se mais e a apostar na mão-de-obra qualificada dos funcionários. A produtividade era a prioridade máxima da empresa.



O mercado tem-se tornado bastante dinâmico, havendo necessidade de procurar tornar único o serviço que é oferecido. O tratamento em loja também deve ser tido em conta para poder proporcionar a melhor oferta ao cliente. Os funcionários têm de estar apresentáveis; ter conhecimento do produto de forma a poder distinguir as diferenças entre os diversos modelos; demonstrar as possibilidades e alterações possíveis como, por exemplo, alterar o formato de braços, costas e uso ou não de linhas de pesponto; apresentar o produto de limpeza da microfibra cuja mistura é oferecida em compra e/ou comercializada, promovem o serviço pós-venda durante o horário de funcionamento da loja. Este serviço funciona por via telefónica e permite que o cliente possa solucionar os possíveis problemas, que se devem maioritariamente a um uso incorreto do sofá (forçando ferragens nos sistemas de assentos deslizantes e/ou costas reclináveis) e a acidentes domésticos como o derrame de substâncias que danificam o material. Se o cliente não conseguir solucionar o seu problema desta forma, há ainda a possibilidade de haver a deslocação de um funcionário para prestar assistência. É ainda possível o recurso aos CTT para envio de peças como molas ou produtos de limpeza e ainda aconselhar o cliente a ativar a garantia do sofá.

Com o aumento do volume de vendas, as carrinhas comerciais de grande porte da fábrica tornaram-se insuficientes para o processo de entregas aos clientes. A empresa viu-se na obrigatoriedade de contratar um serviço extra de uma empresa especializada em entregas, a TNB Expresso. Esta contratação surgiu após um acordo entre ambas as partes para estabelecer o mesmo valor do serviço de entrega e montagem em todo o país. A empresa opera em diferentes pontos e detém diferentes armazéns localizados estrategicamente (Porto, Lisboa e Algarve). Este acordo levou a que o mercado da SofásMarket se alargasse até ao Sul do país, zona onde ainda não operava, tendo em conta que com os custos de deslocação, aumentavam também os preços. Para além disso, os funcionários da TNB Expresso têm formação para reparar problemas que possam surgir aquando da montagem resolvendo-os imediatamente. Esta mudança reflete-se presentemente nas vendas da zona centro e sul do país, que representam cerca de 40% da totalidade da empresa.

No início deste ano, a loja física da empresa foi mudada para a Póvoa de Varzim, cidade bastante próxima de Vila do Conde, correspondendo a um espaço com maior dimensão (150 m<sup>2</sup>), mas mantendo o conceito inicial de exposição dos modelos de sofá mais vendáveis. A localização foi tida em conta mais uma vez e a Avenida onde se encontra a loja está situada num dos principais acessos à cidade e com uma movimentação pedonal e de automóveis acima da média, procurou-se uma vez mais o destaque usual nas cores com fundos brancos como havia sido feito na primeira loja e mostrar as características principais dos modelos em exposição.



Figura 9 Design na primeira montra da Loja de Vila do Conde



## 7.1. O MATERIAL

Com a evolução do mercado, o conceito de negócio sofreu algumas alterações e os sofás que se encontram disponíveis *online* já apresentam características de gama mais alta com melhorias na apresentação e maior qualidade de materiais. Em setembro de 2014, a SofásMarket passou a produzir com um material diferente, a microfibras. Este material é um *polyester* era já utilizado na produção de alguns sofás na fábrica RA Estofos e cujo fornecedor de origem espanhola detinha exclusividade sobre o mesmo. Na procura por mudar o conceito de sofás que vendia e após a liberalização do uso da microfibras por parte do fornecedor, foi possível iniciar um papel pioneiro no uso deste material em Portugal. Este tipo de revestimento tem uma mais-valia não só no acabamento elegante como nas características que possui: tem 5 anos de garantia, contrariamente ao que se verifica no mercado como a pele natural, a pele sintética e o tecido (que têm apenas 2 anos de garantia); é respirável e a sua constituição permite uma limpeza local e sem danos; não absorve pó nem partículas e a sua maior característica é a de não aquecer durante o verão ou de ser fria durante o inverno mantendo um toque aveludado. (ver anexo 3)

A marca cresceu devido aos preços apelativos e convidativos de uma linha *low cost* de sofás, mas com a mudança do conceito de negócio as vendas decresceram como é possível verificar do gráfico<sup>13</sup> (figura 9).

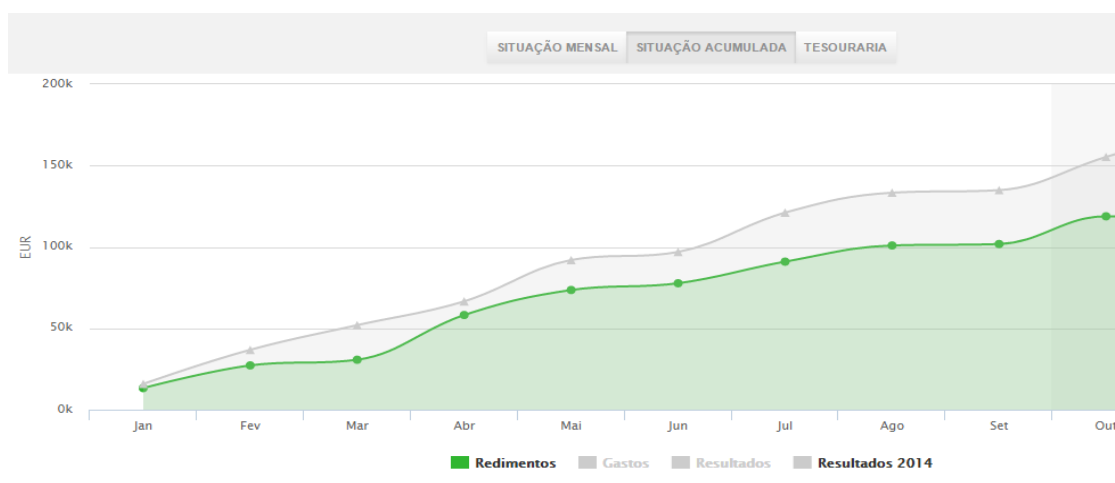


Figura 10 Gráfico Representativo da Situação Acumulada da SofásMarket (fonte: TOCONLINE)

<sup>13</sup> Os meses de Novembro e Dezembro não constam no gráfico por não haver margem de comparação.

A situação financeira em 2014 foi bastante positiva, atingindo um valor na ordem dos 186 mil euros. Em outubro do ano anterior, a situação acumulada era de 155 mil euros enquanto este ano (2015) o valor é de 121 mil euros. Esta descida justifica-se com a alteração do conceito de negócio que levou a uma mudança na oferta. Esta evolução da empresa foi previamente planeada e teve início em janeiro, porém revelou algumas fraquezas quanto ao público-alvo. O tipo de cliente com que a empresa habitualmente lidava tinha um grau de exigência reduzido comparativamente com os clientes da gama mais alta, considerando-se que o investimento é mais elevado o que revela mais questões de insegurança por não ter acesso ao produto final antes de o adquirir. Baseado nisso, a empresa encontra-se a mapear o que é valorizado pelo comprador, para então destacar os atributos relevantes na sua oferta e de forma a criar uma estratégia eu leve em conta as necessidades, expectativas e desejos do cliente. Procurando investir nos seguintes aspetos: melhoria da publicidade e ofertas de serviços adicionais sem custos como o transporte e montagem; apresentação de esquemas representativos do modelo com as alterações desejadas; acesso a diferentes fotografias dos modelos cedidas por outros clientes procurando transmitir confiança na compra; utilização do preço psicológico em que os valores não se encontram arredondados, como, por exemplo, o valor de 799 euros.

## **7.2. PERSONALIZAÇÃO**

Um dos pontos que mais define a marca SofásMarket é a possibilidade do cliente ter a oportunidade de fazer um sofá que corresponda às suas necessidades sem alterações de valor. Segundo Kotler e Keller (2007), os clientes formam uma expectativa de valor e atuam com base na mesma.

A página *online* da SofásMarket detém um separador para orçamentos em que o cliente poderá definir o que pretende, esclarecer as dúvidas e fazer uma simulação cuja resposta recebe via *email*. As opções disponíveis são a de escolha do modelo de sofá, bem como a cor ou as cores na possibilidade de ser um sofá bicolor; inclui a opção da *chaise longue* (ser do lado esquerdo, direito ou cortada para um efeito amovível) e ainda a possibilidade de alterar as medidas do sofá (o que nem sempre é possível em marcas concorrentes), permitindo assim que o sofá do cliente tenha uma dimensão exata para o espaço que procura.

Os orçamentos dão também acesso à possibilidade de receber uma ou várias amostras dos materiais em casa, permitindo que os clientes tenham um contato direto com o material e possam testar as suas características sem algum tipo de compromisso.

## **7.3. SISTEMAS DE PAGAMENTO**

O pagamento *standard* da empresa passa pelo preenchimento do formulário disponível no *site*, selecionando o método de encomenda, indicando o modelo, cores e ainda os principais dados pessoais. Após isso o cliente recebe um *email* com a confirmação do sofá pretendido, tal como os dados para efetuar o pagamento de 30% do valor total via transferência multibanco. Os restantes 70% são liquidados no ato da entrega da encomenda: a transportadora possui um TPA portátil da empresa. Em loja o processo é semelhante, mas o cliente dá apenas um sinal no valor estipulado de 100 euros.

Na tentativa de proporcionar uma melhor oferta ao cliente, foi estudado um plano de pagamento. Inicialmente numa parceria com o Montepio Crédito a empresa oferecia a possibilidade de o cliente poder ter qualquer modelo de sofá, com o pagamento em dez vezes sem juros, tendo apenas como custo adicional as despesas administrativas do processo. Como a burocracia implicada tornava o processo moroso, as condições de

pagamento alteraram-se recorrendo a cheques pré-datados, posteriormente entregues no banco da empresa e tendo um sistema de depósito à data mensal acertada. Esta forma de pagamento possibilita que qualquer cliente que não utilize o sistema de cheques possa requisitar ao seu banco pessoal os cheques desejados respeitando as regras básicas como ter validade à data da cobrança e não ultrapassar individualmente um valor superior a 150 euros. Esta forma de pagamento mostra-se bastante prática e tem tido considerável adesão por parte de clientes que ou tem menor poder de compra ou preferem um pagamento faseado.

#### 7.4. O GOOGLE ADWORDS

Há alguns anos, o contacto das empresas com os clientes era feito de forma mais tradicional através do papel, carta e ou pessoalmente, a tendência na atualidade é a de utilização da Internet como instrumento comercial. Com o aparecimento das novas tecnologias, a maneira de contacto entre empresa e consumidor é bastante mais diversificada. O WebMarketing transforma a Internet no maior instrumento de comunicação e ajuda a ampliar os negócios das empresas. A consequência deste facto é o desenvolvimento de campanhas que tem como objetivo principal um fortalecimento da marca no mercado e a divulgação de qualquer negócio através do contacto *online*.

O Google, considerado o motor de busca mais popular do mundo tem, é acedido por milhares de pessoas por minuto em todo o mundo desde pesquisas simples a trabalhos minuciosos.

No caso dos sofás, é cada vez mais comum que o cliente tenha acesso à internet e antes de se deslocar a uma possível loja, pode fazer uma pesquisa sobre modelos para mais tarde definir o que realmente deseja e para comparar preços. Com efeito, uma das ferramentas necessárias para o futuro de um negócio é o programa de publicidade do Google: o Google Adwords.

Este programa permite escolher as palavras-chave para a pesquisa sem restrições de números (exemplo de palavras-chave: SofásMarket; Sofás Baratos; Sofá Medida; Sofá Microfibra). É possível também definir um público-alvo desde faixas etárias a género, permitindo que mais rapidamente o produto seja apresentado a possíveis compradores.

Um dos pontos que traz mais vantagem e contribui para a evolução das vendas desta empresa é o segmento por região. O programa permitiu fazer uma distribuição de zonas onde se procura ter mais impacto e que garanta uma segura angariação de clientes, o mesmo valor no transporte e a montagem de norte a sul do país. Este processo permitiu igualmente que a SofásMarket alcançasse o sul do país.

Os potenciais clientes estão cada vez mais independentes. Sem a necessidade de visualizarem o produto, perdem menos tempo com a encomenda do seu sofá. Utilizam a internet para esse tipo de compras e definem muitas vezes as características dos seus sofás por troca de *emails* e sem qualquer transtorno.



Para além disto, há a possibilidade da empresa poder escolher o valor que deseja atribuir ao clique, ou seja, se houver um maior investimento no valor dos anúncios, há um maior destaque do anúncio. Curiosamente, uma das funcionalidades permite que caso não seja feito nenhum clique, o anúncio exposto várias vezes ao público, não terá qualquer custo para o anunciante. (ver anexo 4)

Os *banners*, caixas que contêm imagens e texto com animação nos cantos dos sites consultados na internet, são uma das formas mais populares de propaganda. Os potenciais clientes são direcionados para o *site* que o *banner* anuncia através de um simples clique. Estes permitem que o anunciante tenha acesso aos resultados (como os números de pesquisas e cliques), permitindo fazer melhorias de forma a potencializar o anúncio.

O retorno do investimento da SofásMarket é sempre positivo, e o mercado da zona centro e sul do país (mais distantes da loja) representa 47% das vendas anuais.

## 7.5. ARMAZÉM DO SOFÁ

Na tentativa de maximizar os resultados, a marca SofásMarket foi dividida surgindo assim outro *site* que, apesar de diferente remete para a marca. O Armazém do Sofá é direcionado para os modelos económicos de sofás e dedica-se a vendas *online* sem espaço expositor. À semelhança do que inicialmente aconteceu na SofásMarket, as vendas serão feitas exclusivamente *online*. Para iniciar este projeto foi realizado um novo estudo de mercado que procurava saber a média dos preços praticados e tentava reduzir a margem de lucro de modo a penetrar uma vez mais neste tipo de mercado.

O *site* do Armazém do Sofá caracteriza-se por uma linha de *design* menos elaborada do que o da SofásMarket, permitindo uma fácil interação com o cliente e usando um slogan bastante convidativo “Conforto e qualidade a baixo custo.” As encomendas podem ser feitas no separador “Orçamento|Encomendas” existindo um separador específico para tornar explícito ao cliente os vários passos para adquirir o sofá em questão. O sistema de pagamento é o *standard* utilizado pela empresa (30% sinal, 70% aquando da entrega), tal como o valor das entregas e o atendimento ao público.

A maior distinção entre os dois (SofásMarket e Armazém dos Sofá) é essencialmente nos materiais utilizados (tecido, sintético) e nas proporções: modelos disponibilizados pelo Armazém do Sofá são mais reduzidos do que os da SofásMarket.

## 7.6. INTERNACIONALIZAÇÃO

Com a evolução dos serviços da fábrica e do volume de produção foi possível adquirir clientes de outros países, maioritariamente Angola e Espanha. Usfruindo da ligação criada com o mercado espanhol, o próximo passo da SofásMarket é estabelecer uma loja em Espanha, mais concretamente na Galícia, de forma a proporcionar uma oferta superior e alcançar um novo leque de clientes numa zona fronteira para mais tarde se inserir no mercado de em Espanha, sete vezes maior que em Portugal. Os objetivos são semelhantes aos da instalação da loja em Vila do Conde: procurar uma região movimentada; atrair clientes com preços reduzidos; estabelecer uma posição no mercado para poder evoluir na oferta.



## CONCLUSÕES FINAIS

Um estudo mais aprofundado sobre o mercado do mobiliário permite-nos saber que ainda existem uma série de opções para as empresas poderem garantir a sobrevivência apostando em reformas estruturais. De facto, apesar de todo o mediatismo a região de Paços de Ferreira ainda tem potencialidades. O maior problema passa pela atitude protecionista sobre as empresas. Efetivamente, as empresas ainda se distinguem bastante e há consideráveis diferenças entre as empresas industriais e inovadoras que prosperam no mercado e as empresas tradicionais com características quase artesanais.

Se tivermos em conta a concentração regional de empresas e as soluções propostas poderemos considerar que o mercado tem bases para prosperar. Se as empresas investirem em parcerias de sucesso e procurarem melhorar os recursos humanos depressa verão resultados, tal como são exemplo, alguns dos casos observados neste relatório.

O apoio às PME também se revela um fator fundamental para a recuperação tendo em conta que estas são a categoria predominante de empresas na região. Os financiamentos são vários, permitindo a penetração em outros mercados através de feiras internacionais e investimento em melhorias no *design*, entre outras estratégias. A criação do *cluster* do mobiliário poderá contribuir para a evolução das empresas, como comprovam os projetos conjuntos e incentivam à interação empresarial. Efetivamente, as várias estratégias podem conectar-se e ajudar no desenvolvimento das empresas. As empresas ainda são de carácter familiar, o que não é positivo a longo prazo. No que respeita ao mercado do mobiliário é difícil fazer uma observação que seja fidedigna. A falta de informação também se revela um entrave ao conhecimento aprofundado de dados relacionados com o mercado em questão. Nos dados do INE (Instituto Nacional de Estatísticas), os que se referem à indústria do mobiliário não estavam atualizados e/ou encontravam-se aglomerados a outras empresas o que não permitia uma análise correta e consequente observações. Previsivelmente as empresas podem evoluir e vir a ter um destaque no mercado europeu. No entanto esse será um processo ainda demorado e será necessário um esforço considerável para atingir a média dos países da Europa.

No que respeita ao estágio curricular, as dificuldades foram várias e a experiência revelou-se gratificante por permitir um maior contacto não só com o mundo empresarial,

mas maioritariamente com a indústria e perceber os diferentes processos de produção. A escolha deste tema foi ditada pela possibilidade de desenvolver uma análise que pudesse justificar e entender o facto de uma empresa de dimensão reduzida ter lucros bastante positivos. Esta análise tornou-se desafiante na procura de uma interpretação dos diferentes passos da empresa para poder triunfar. Posso concluir que modelo de negócio utilizado pela SofásMarket, poderá ser utilizado por outros empreendedores com margem para investimento pois terá resultados na estratégia empresarial e na penetração no mercado e conseqüente estabilidade da marca.

A elaboração deste relatório levou a que procurasse sempre soluções recorrendo às aprendizagens no âmbito Mestrado em Línguas e Relações Empresariais e nos estudos sobre o mercado do mobiliário. O meu estágio na área empresarial despertou a minha curiosidade e conduziu-me a procurar nas teorias lecionadas os conteúdos que estivessem diretamente ligadas as estratégias da empresa. Questões como a penetração no mercado e a definição do público-alvo à aplicação de um preço justo, podem ser associadas a várias teorias. Pode ainda destacar-se que a nível pessoal os 6 meses de estágio incluíram momentos positivos de muita pressão de modo a que pudesse cumprir tarefas como a programação do *site* da empresa. Do mesmo modo o contato em loja com os clientes levou a que mudasse o meu comportamento e postura, ensinando-me aprendendo a gerir as minhas emoções, aprendizagem que me será sem dúvida vantajosa num futuro profissional.

## BIBLIOGRAFIA

AICEP Portugal Global. (sem data). Obtido 8 de Agosto de 2015, de <http://www.portugalglobal.pt/>

Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário. (sem data). AIMMP | Estudos e publicações. Obtido 19 de Setembro de 2015, de <http://obserwood.aimmp.pt/estudos-e-publicacoes/>

Associação Empresarial de Paços de Ferreira. (sem data). Obtido 23 de Maio de 2015, de <http://www.aepf.pt/>

Associação Portuguesa da Indústria do Mobiliário e Afins. (sem data). Interfurniture. Obtido 9 de Agosto de 2015, de <http://www.interfurniture.pt/site/>

Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins. (sem data). Obtido 9 de Agosto de 2015, de <https://www.apima.pt/>

Baptista, P. de G. (2014). *Evolução das Políticas Públicas de Apoio às PME ,em Portugal. Instituto Superior de Economia e Gestão*. Obtido de <https://aquila4.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=451070&method=getFile>

Correia, Ricardo ; Brito, C. (2009). *O Caso da IKEA- Swedwood*. Obtido de [http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/09.12.09\\_wp349.pdf](http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/09.12.09_wp349.pdf)

CTIMM – Centro Tecnológico da Indústria da Madeira e do Mobiliário. (sem data). Obtido 2 de Outubro de 2015, de <http://www.knownow.com.pt/ctimm-centro-tecnologico-da-industria-da-madeira-e-do-mobiliario/>

Cunha, Isabel Arriaga e. (2002). Portugal quebrou o pacto fundador do euro. Obtido 20 de Outubro de 2015, de <http://www.publico.pt/economia/jornal/portugal-quebrou-o-pacto-fundador-do-euro-173112>

Dias, T., & Abreu, M. (2012). A crise da dívida soberana portuguesa lida através dos spreads dos CDS da dívida portuguesa relativamente aos CDS da dívida alemã. ISEG - Departamento de Economia. Obtido de <http://www.repository.utl.pt///handle/10400.5/4888>

EFIC - European Furniture Industries Confederation. (sem data). Obtido 18 de Setembro de 2015, de <http://www.efic.eu/Industry.aspx>

Ferreira, C. M. de P. de. (2015). Gabinete de Apoio ao Investimento. Obtido 28 de Junho de 2015, de <http://www.cm-pacosdeferreira.pt/index.php/2014-04-23-13-27-52/investir/conhecimento-e-inovacao>

IAPMEI -Parcerias para o Crescimento. (sem data). Obtido 8 de Agosto de 2015, de <http://www.iapmei.pt/>

IKEA. (2015). Obtido de <http://www.ikea.com>

INE (Instituto Nacional de Estatística. (sem data). Censos 2011. Obtido de <https://www.ine.pt/>

Ivashina ,Victoria ; Scharsftein ,David. (2009). Bank lending during the financial crisis of 2008. *Journal of Financial Economics*.

Kotler, Philip ; Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Biblioteca da FEUP. Pearson Prentice Hall.

Lains, P. (2013). A Crise Vista por Dentro -Crónicas de um Blogue de Economia. Obtido 22 de Julho de 2015, de [http://pedrolains.typepad.com/2013/A Crise Vista por Dentro.pdf](http://pedrolains.typepad.com/2013/A%20Crise%20Vista%20por%20Dentro.pdf)

Maçães, M. A. R. (2014). *Manual de Gestão Moderna , Teoria e Prática*.

Manzi, R. H. D. (2012). O papel dos mercados financeiros na crise europeia. Obtido 28 de Junho de 2015, de <http://mundorama.net/2012/08/18/o-papel-dos-mercados-financeiros-na-crise-europeia-rafael-henrique-dias-manzi/>

Mobiliário, C. do. (2011). Diagnóstico do Sector, Porto: Associação para o Pólo de Excelência e Inovação das Empresas de Mobiliário de Portugal. Obtido de <http://www.clusterdomobiliario.com/DocFolders/Documents/Public/00000047.pdf>

PFR Invest - Primeiro-Ministro elogiou estratégia de Paços de Ferreira. Obtido 18 de Outubro de 2015, de <http://www.pfrinvest.pt/news/2012/08/06/prime-minister-praised-pa%C3%A7os-de-ferreira-strategy>

Porter, Michael (1990). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Biblioteca Universidade Portucalense.

Porto, E. de G. do. (2007). *Estudo Estratégico das Industrias da Madeira e Mobiliário*. Obtido de <http://nortemrede.ccdr-n.pt/>

Pacto de Estabilidade e Crescimento. Obtido 12 de Setembro de 2015, de [http://www.bportugal.pt/pt-pt/obancoeurosisistema/sistemaeuropeudebancoscentrais/pactodeestabilidadee Crescimento/Paginas/default.aspx#nota 1](http://www.bportugal.pt/pt-pt/obancoeurosisistema/sistemaeuropeudebancoscentrais/pactodeestabilidadee Crescimento/Paginas/default.aspx#nota%201)

Portugal, R. B. (2015). Especial Cluster do Mobiliário: Divercol dá mobiliário com revestimentos de excelência. Obtido de <http://revistabusinessportugal.pt/especial-cluster-do-mobiliario-divercol-da-mobiliario-com-revestimentos-de-excelencia/>

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional. (sem data). Obtido 8 de Agosto de 2015, de <http://www.qren.pt/>

Racius-Portal Empresas. (sem data). Obtido de <https://www.racius.com/empresas-em-portugal/pacos-de-ferreira/em-insolvencia/2/>

TVI. (2015). Falências de empresas aumentam 40 %. Obtido 21 de Abril de 2015, de <http://www.tvi24.iol.pt/geral/31-07-2004/falencias-de-empresas-aumentam-40-em-2004>

Woodruff, David (1997). *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*. *The University of Tennessee*. Obtido de <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02894350>

## Anexo 1 – Aspeto final do site Sofás Market

The screenshot displays the Sofás Market website interface. At the top, there is a navigation menu with the following items: HOME, SOFÁS MICROFIBRA, CRÉDITO SEM JUROS, ORÇAMENTO, FÁBRICA LOJA, and CONTACTO. To the right of the menu, there is a customer support section with the text "Ajuda ao Cliente 961 417 850" and "Das 15h00 às 19h30", accompanied by home and mail icons.

The main content area features a large image of a grey microfiber sofa with a chaise longue. Below the sofa, the text "Madrid 899€" is displayed. A circular badge next to the sofa says "MICROFIBRA".

A central banner reads "Soluções acessíveis para o seu estilo, conforto e bem-estar". Below this banner are four service highlights, each with an icon and text:








- Entregamos em qualquer zona do país. Apenas 50€!** (Icon: truck)
- Atendimento Telefónico: 961 417 850 (seg a sab, 15h00 às 19h30)** (Icon: phone)
- LIGUE-NOS GRÁTIS! Dê-nos os seus dados, nós ligamos.** (Icon: phone with plus)
- GARANTIA de qualidade, a preços de fábrica!** (Icon: thumbs up)

The footer contains the following information:

- SOFÁS MARKET**: condições gerais de venda, política de privacidade
- COMO COMPRAR**: conheça todo o processo de compra na SofásMarket
- AJUDA AO CLIENTE**: 961 417 850
- ONLINE TRUST** logo
- COMPANHIA 192013**: Todos os direitos reservados. Optimizado para resolução 1024x768. Design e desenvolvimento: Link&go



## Anexo 2 – Modelo de Negócio SofásMarket

<p><b>Parcerias-chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Fábrica RA Estofos</li> <li>•Transportadora</li> <li>•Centro de Emprego</li> </ul>	<p><b>Atividades-chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Atualização do site</li> <li>•Publicidade Online</li> <li>•Correspondência</li> </ul>	<p><b>Oferta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Segmentação do mercado para obtenção do feedback orientado ao público-alvo</li> <li>•Informação Atualizada</li> <li>•Priorizar ofertas</li> </ul>	<p><b>Relacionamento</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Call-Center</li> <li>•Email</li> <li>•CTT</li> <li>•Loja</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Clientes que procuram gama alta</li> <li>•Clientes que procuram uma junção de preço-qualidade</li> </ul>
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p><u>Custos Fixos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Loja</li> <li>•Recursos humanos</li> </ul>	<p><u>Custos Variáveis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Toonline</li> <li>•Webmarketing</li> <li>•Manutenção do site</li> <li>•Transportadora</li> </ul>	<p><b>Fontes de Receita</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Vendas de sofá</li> <li>•Vendas do produto de limpeza Microfibra</li> </ul>		<p></p>

## Anexo 2- Análise SWOT SofásMarket

# Análise SWOT

### **S**(trengths) Forças

- Webmarketing
- Atendimento personalizado
- Qualidade do produto
- Apoio ao cliente

### **O**(opportunities) Oportunidades

- Preço Competitivo
- Internacionalização
- Diferencial da marca
- Novos tipos de clientes






### **W**(weaknesses) Fraquezas

- Custo do desenvolvimento do produto
- Equipa Reduzida

### **T**(threats) Ameaças

- Modelos repetidos na concorrência
- Novas tecnologias
- Queda do crescimento do mercado interno

**Anexo 3 – Quadro Caraterísticas Principais Microfibra**

MOZART mf			
Roll Width	140 cm (+/-2%)		
Roll Length	30 / 35 m		
Composition Surface	100% Polyester		
Composition Base	100% Polyester		
Weight   Thickness	500 g/m <sup>2</sup>		
<b>Technical Performance - According to DIN EN 14465:2006 - Upholstery Fabrics</b>			
Test	Method	Warp	Weft
Tensile Strength	EN ISO 13934-1	823 N   67,3%	570 N   85,6%
Tear Growth Resistance	EN ISO 13937-3	47,5 N	40,3 N
Seam Slippage Resistance	EN ISO 13936-2	1,0 mm	1,0 mm
Abrasion Test	EN ISO 12947-1, 2	> 48.000	
Pilling	EN ISO 12945-2	4-5	
Fastness to Light	EN ISO 105-B02	4-5	
Fastness to Rubbing	EN ISO 105-X12	Dry: 5	Wet: 4-5
Flammability (cigarette)	EN 1021-1	Passed	
<b>Clean and Care Recommendations:</b>			
In case of stains, remove the dirt directly with a tissue and clean the stain with a neutral soap solution. Then clean with pure water.			
    			

## Anexo 4 – Report Google Adwords SofásMarket



DADOS RESUMIDOS 18/Mês - 18/Mês						
Mês	Cliques	Impressões	Valor investido	Cliques para lig	Objetivos / leads	Custo conversão / clique
Jan-15	6 831	122 628	858,76 €		71	17,87 €
Fev-15	4 284	89 587	511,55 €		33	22,21 €
Mar-15	4 888	126 611	683,13 €	4.	35	40,14 €
Abr-15	4 625	113 082	711,01 €	3.	45.	20,31 €
Mai-15	4 022	107 608	707,25 €	4.	44.	24,36 €
Jun-15	3 652	96 656	623,84 €	6.	28.	29,68 €
Jul-15	4 219	106 494	759,44 €	6.	36.	29,16 €
Ago-15	4 304	105 848	703,37 €	4.	33.	39,05 €
<b>Set-15</b>	<b>4 389</b>	<b>100 785</b>	<b>721,57 €</b>	<b>7.</b>	<b>24.</b>	<b>55,44 €</b>
Taxa de conversão / clique	Taxa CTR	Posição média	Display / remarketing	Visitas	Último Carregamento	
0,70%	10,41%	2,4	435 cliques + 61 365 impressões	8 310	12-JAN - 500,00€	
0,54%	8,09%	2,8	267 cliques / 39 904 impressões	5 480	28 FEV - 500,00€	
0,35%	7,70%	2,9	296 cliques / 66 993 impressões	6 404	27 Mar - 500,00€	
0,76%	8,13%	2,6	281 cliques / 59 631 impressões	6 520	1.000,00€	
0,72%	8,02%	2,5	265 cliques / 60 744 impressões	6 688	1 Jun - 500,00€	
0,58%	7,59%	2,7	265 cliques / 60 744 impressões	5 526	25 Jun - 500,00€	
0,62%	7,66%	2,8	322 cliques / 55 609 impressões	6 123	8 AGO - 500,00€	
0,60%	8,40%	2,7	322 cliques / 58 420 impressões	5 473	2 SET - 500,00€	
<b>0,30%</b>	<b>9,21%</b>	<b>2,7</b>	<b>03 cliques / 56 434 impressões</b>	<b>5 234</b>	<b>1.000,00 €</b>	

