

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**HUMBERTO FASCINI**

**A RUA JURUBATUBA:  
UMA ANÁLISE SOBRE O COMÉRCIO DE MÓVEIS**

**SÃO CAETANO DO SUL  
2006**

Fascini, Humberto – 1962

A Rua Jurubatuba: Uma análise sobre o comércio de Móveis.

98f. : il. ; A4 (21x29,7cm)

Orientador: Professor Doutor Luis Paulo Bresciani

Dissertação (mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul: São Caetano do Sul: 2006

1. Varejo; *Cluster*; Cooperação; Indústria Moveleira.

**HUMBERTO FASCINI**

**A RUA JURUBATUBA:  
UMA ANÁLISE SOBRE O COMÉRCIO DE MÓVEIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Orientador: Professor Doutor Luis Paulo Bresciani

**SÃO CAETANO DO SUL  
2006**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES**  
Campus II – Rua Santo Antônio, 50 – Centro São Caetano do Sul (SP)

**Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva**

**Pró Reitor de Pós Graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Licht**

**Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**

**Dissertação defendida e aprovada em 21/11/2006 pela banca examinadora constituída pelos professores:**

**Professor Doutor Luis Paulo Bresciani**

**Professor Doutor Sérgio Crispim**

**Professora Doutora Flávia Luciane Consoni**

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Professor Doutor Luis Paulo Bresciani, meu orientador, que sem sua paciência e tranquilidade esta dissertação não estaria completa. A sua competência e determinação na condução deste trabalho foram determinantes para o término da mesma. E, como diz o Professor Gil, eximo o Professor Bresciani das possíveis falhas e omissões do presente trabalho.

Ao Professor Antonio Carlos Gil pelas orientações metodológicas.

Ao Professor Sérgio Crispim pelas orientações sempre precisas e que também proporcionaram a conclusão desta pesquisa e pelos ensinamentos obtidos nas aulas de Administração Estratégica.

À Professora Flávia Consoni pelas colocações e orientações feitas durante o exame de qualificação.

Aos Professores Anselmo Carreira Maia e Marluci Torquatto, pelos conselhos durante a graduação na Universidade São Camilo.

Agradeço aos colegas de classe que tanto incentivaram este trabalho, bem como aos professores do Programa de Mestrado. Em especial à Professora Sirlei Pitteri pela colaboração, incentivo e carinho e ao colega Alexandre Sampaio de Almeida.

À Marlene de Melo, Ana Maria Curi e Neusa Marques que tanto nos apoiaram na realização dos trabalhos e na organização do Programa de Mestrado.

Aos funcionários das bibliotecas do Campus I e Campus II pelo pronto atendimento e dedicação ao nos fornecer auxílio

Aos empresários que colaboraram no desenvolvimento da pesquisa de campo e sugestões que enriqueceram o trabalho.

Ao Serviço de Memória e Acervo de São Bernardo do Campo (SEC 201.1).

Aos meus pais, José e Nerina, por proporcionarem a possibilidade dos estudos desde a minha infância.

Dedico este trabalho à minha família:

Marcia e Júlia

Esposa que incentivou e apoiou a continuidade dos meus estudos e a realização  
deste trabalho e

Filha que compreendeu os momentos de ausência.

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Pessoal ocupado por empresa, salário médio e produtividade segundo segmentos do comércio varejista – Brasil 2004.....	27
Tabela 2: Divisão da área municipal de São Bernardo do Campo.....	29
Tabela 3: Principais Exportadores de Móveis (em milhões de dólares).....	34
Tabela 4: Principais Exportadores de Móveis em 2005 (em milhões de dólares). ....	35
Tabela 5: Distribuição espacial das indústrias do setor moveleiro (mercado formal)	36
Tabela 6: Identificação de Pólos Moveleiros.....	37
Tabela 7: Pólos Moveleiros no Brasil. ....	38
Tabela 8: Quanto à finalidade dos móveis.....	45
Tabela 9: Quanto ao tempo de existência.....	46
Tabela 10: Distribuição de lojas quanto ao estilo dos móveis.....	47
Tabela 11: Área da loja (m <sup>2</sup> ).....	48
Tabela 12: Faturamento Médio Mensal.....	49
Tabela 13: Propriedade do local.....	49
Tabela 14: Relação entre Tempo de Existência e Propriedade do Local.....	50
Tabela 15: Pessoal empregado.....	50
Tabela 16: Tempo médio da última reforma na loja.....	51
Tabela 17: Nacionalidade do proprietário.....	52
Tabela 18: Fabricação dos móveis.....	53
Tabela 19: Quanto à origem dos fornecedores.....	53
Tabela 20: Origem dos consumidores.....	54
Tabela 21: Nível dentro do canal de distribuição.....	55
Tabela 22: Sobre a Estrutura Varejista.....	56
Tabela 23: Estacionamento.....	56
Tabela 24: Serviço de entrega e instalação.....	57
Tabela 25: Forma de pagamento.....	57
Tabela 26: Horário de funcionamento.....	57
Tabela 27: Principais concorrentes.....	58
Tabela 28: Cooperação entre as lojas.....	59
Tabela 29: Quanto à concentração de lojas em um mesmo espaço territorial.....	60



## Lista de Figuras

Figura 1: Canal de Distribuição (Forma genérica).....	9
Figura 2: Composto de Marketing e as Variáveis Incontroláveis.....	9
Figura 3: Estrutura e Níveis do Canal de Distribuição.....	11
Figura 4: Classificação das Estruturas Varejistas .....	12
Figura 5: O Ciclo de Vida no Varejo .....	15
Figura 6: Estágios do Processo de Compra.....	18
Figura 7: Processo de decisão de seleção de lojas (pelo consumidor).....	19
Figura 8: Localização de São Bernardo do Campo na RMSP.....	29
Figura 9: Sistema Industrial de Base Florestal.....	32
Figura 10: Subsistema da Indústria de Móveis.....	33
Figura 11: Divisão de Bairros de São Bernardo do Campo.....	42
Figura 12: A Rua Jurubatuba e arredores .....	43

## Lista de Gráficos

Gráfico 1:Brasil – Volume de vendas do comércio varejista com ajuste sazonal.....	23
Gráfico 2: Brasil – Receita nominal de vendas do comércio varejista com ajuste sazonal – Índice de Base Fixa e média móvel trimestral.....	23
Gráfico 3: Participação dos seguimentos do comércio nas principais variáveis do comércio total – Brasil 2004.....	25
Gráfico 4:Participação dos segmentos do comércio varejista – Brasil 2004 .....	26

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Origem do Estudo .....	1
1.2	Problematização .....	2
1.3	Objetivo .....	3
1.4	Justificativa .....	4
1.5	Delimitação do Estudo .....	4
1.6	Vinculação à Linha de Pesquisa .....	4
1.7	Estrutura da Dissertação.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1	Cluster.....	6
2.2	Comércio Varejista.....	7
2.2.1	O Varejista .....	9
2.2.2	Classificação e Formatos Varejistas .....	12
2.2.3	Teorias de Evolução Varejista .....	14
2.2.4	Comportamento de Compra do Consumidor .....	17
2.2.5	O Varejo no Brasil.....	21
2.3	Redes de Cooperação .....	27
2.4	Economia Regional.....	28
2.4.1	A Cidade de São Bernardo do Campo.....	28
2.4.2	O Grande ABC (GABC) .....	30
2.4.3	A Indústria de Móveis .....	31
2.4.4	Panorama da Indústria de Móveis no Mundo. ....	33
2.4.5	A Indústria de Móveis no Brasil.....	36
2.4.6	O Setor de Móveis de São Bernardo do Campo.....	38
3	METODOLOGIA .....	39
3.1	Tipo da Pesquisa .....	39
3.2	Amostra e Sujeitos da Pesquisa .....	39
3.3	Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados .....	39
3.3.1	Levantamento de dados documentais .....	40
3.3.2	Formulário.....	40
3.4	Procedimentos para Análise dos Resultados.....	40
4	Análise e Discussão dos Resultados .....	42

4.1	A Rua Jurubatuba .....	42
4.2	Lojas quanto à finalidade dos móveis .....	45
4.3	Quanto ao tempo de existência da loja .....	46
4.4	Quanto à classificação dos móveis .....	47
4.5	Quanto à área da loja.....	47
4.6	Quanto ao faturamento médio mensal.....	48
4.7	Quanto à propriedade do local.....	49
4.8	Quanto ao pessoal empregado.....	50
4.9	Quanto a reformas na loja.....	51
4.10	Quanto à nacionalidade do proprietário .....	51
4.11	Quanto à fabricação e origem dos móveis.....	52
4.12	Quanto à origem dos consumidores .....	53
4.13	Quanto ao nível dentro do canal de distribuição .....	54
4.14	Classificação quanto à estrutura varejista.....	55
4.15	Quanto aos serviços .....	56
4.16	Quanto à concorrência.....	58
4.17	Quanto à cooperação.....	59
4.18	Quanto à concentração de lojas em um mesmo espaço físico .....	60
5	Conclusões .....	61
6	REFERÊNCIAS.....	66
	ANEXOS.....	71
	ANEXO 1    Setor passa por modernização.....	72
	ANEXO 2    S. Bernardo destaca-se no setor moveleiro.....	73
	ANEXO 3    Pronta para virar o jogo.....	74
	APÊNDICE.....	81
	Formulário.....	82

## RESUMO

FASCINI, Humberto

O presente trabalho tem por objetivo caracterizar as lojas do comércio de varejo de móveis da Rua Jurubatuba, em São Bernardo do Campo. Esta caracterização, juntamente com fontes documentais, permitiu verificar e analisar as principais transformações sofridas pelo varejo de móveis da Rua Jurubatuba, uma vez que a indústria moveleira teve acentuada redução na cidade e que as referidas lojas passaram a revender produtos de outros pólos moveleiros, principalmente do Sul do país. Para a coleta de dados foram utilizados o levantamento bibliográfico e documental, um formulário com questões fechadas e a observação do pesquisador. Os resultados da pesquisa permitiram verificar que as lojas formam um tênue *cluster* de varejo, visto ter a concentração espacial de lojas em um mesmo local, mas não ocorrem ações em conjunto que proporcionem vantagens locais, bem como não há troca intensiva de informações entre as lojas. Constatou-se que houve alteração quanto à origem dos móveis, pois a revenda de produtos é predominante, bem como a mudança da origem dos proprietários destas lojas, a expansão da indústria automotiva e química na região e o movimento da indústria moveleira rumo a fontes mais próximas de madeira, no sul e outras regiões do país.

**PALAVRAS CHAVE:** comércio de varejo, *cluster*, cooperação.

## **ABSTRACT**

FASCINI, Humberto

The objective of this issue is characterize the retail trade furniture stores of Rua Jurubatuba in São Bernardo do Campo. This characterization, combined with documented sources, allowed to verify and analyse the main changes occurred in furniture retail trade of Rua Jurubatuba, once the furniture industry had a strong reduction in the city and these stores started to resell products from other furniture pole producers, mainly from the south of the country. For data collection, the bibliography and documented surveys, a closed questions form and the researcher observation were used. The research results allow us to verify that the stores become a tenuous retail trade cluster, since there is a store concentration in the same place, but there is not a group of actions that provide local advantages and there is not an intensive information change between the stores. We verified that there was a change related to the furniture origin, since the furniture resell is predominant, as well as these store owners origin, the expansion of automotive and chemical industries in the region and the movement of furniture industry head to closer sources of wood, in the South an other regions of the Country.

**KEYWORDS:** retail trade, cluster, cooperation

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Origem do Estudo

O presente estudo teve como origem o fato do pesquisador observar, ao longo do tempo, o constante fluxo de consumidores no comércio das lojas de móveis da Rua Jurubatuba em São Bernardo do Campo, mesmo em períodos de evidente crise no setor moveleiro e da indústria em geral da região.

Durante o início da década de 1980, a região do Grande ABC<sup>1</sup> deixou de apresentar o grande desenvolvimento ocorrido nas décadas de 1960 e 1970 e passou a enfrentar problemas como diminuição do volume de emprego, queda do rendimento médio da população, redução na participação do PIB industrial. Entre 1987 e 1996 a queda do nível de emprego foi da ordem de 35% (ABRAMO e LEITE, 1998).

Em 1998 a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) divulgada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e SEAD, indicou uma redução de 12 mil postos de trabalho na região e taxa de desemprego de 19,9%, superando a Região Metropolitana de São Paulo (DIEESE, 1999).

Enquanto o número de fábricas de móveis decrescia ao longo dos anos – fato observado pelo fechamento de galpões onde se localizavam fábricas, redução do tráfego de caminhões com carga de madeira e a migração da força de trabalho para a indústria automobilística e para o setor de serviços, bem como o surgimento de novos pólos moveleiros – as lojas de móveis da Rua Jurubatuba passavam por reformas, modernização e atualização constante do mostruário.

Ao mesmo tempo fábricas e lojas de móveis enfrentavam aumento do número de reclamações quanto à qualidade dos móveis comercializados, pois com a regulamentação do Código de Defesa do Consumidor<sup>2</sup> (CDC), os consumidores obtiveram o reconhecimento de seus direitos quanto ao prazo de entrega e qualidade dos produtos.

---

<sup>1</sup> A Região do Grande ABC é formada pelos Municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.

<sup>2</sup> Lei Federal 8.078, de 11 de Setembro de 1990.

Verifica-se o fato das reclamações a partir de trecho de reportagem exibida abaixo.

“Os móveis voltaram ao topo de ranking de queixas de consumidores no PROCON este ano. Não cumprimento do prazo de entrega, defeitos na mercadoria e remessa de produto diferente do que foi comprado estão entre os principais problemas, conforme as estatísticas mais recentes do PROCON. De janeiro a abril foram registradas 2.832 reclamações sobre móveis, superando convênios médicos (2.107), que há dois anos vinham tomando conta da liderança.” (ROSA, 1997).

Mas, mesmo assim, o comércio varejista de móveis atualmente se mantém como forte opção de compra dada a movimentação de clientes observada pelo pesquisador e por fontes documentais como abaixo.

“São Bernardo está entre as maiores regiões em potencial de consumo de móveis do país. Dos mais de cinco mil municípios brasileiros, a cidade ficou em 15º lugar com consumo de U\$ 34,81 milhões contabilizados em mobiliário em 2003, subindo duas posições em relação ao ano anterior.” (FREITAS, 2004).

Dados mais recentes, como em GINO (2006), indicam que São Bernardo manteve-se estável, em 2006, na 15ª posição do ranking.

Esta constante movimentação de consumidores e a dinâmica alteração do formato das lojas despertaram o interesse do pesquisador pelo tema.

## **1.2 Problematização**

Tendo como objeto de estudo o comércio varejista de móveis da Rua Jurubatuba em São Bernardo do Campo, há a necessidade de realizar um levantamento qualitativo e quantitativo das lojas que compõem este comércio para o entendimento da manutenção do mesmo.

A criação deste comércio remonta à época da colonização, pois, do deslocamento do litoral até o platô, os desbravadores construíram vilarejos e, São Bernardo à época, apresentava condições favoráveis ao fabrico de móveis: extração pura e simples da madeira da região e, posteriormente, com os colonos portugueses e italianos surgiram as primeiras fábricas que abasteciam a cidade de São Paulo.



Posteriormente com o desenvolvimento da região, novas indústrias surgiram e o setor moveleiro sai do ápice e entra em declínio. Mas as lojas da Rua Jurubatuba permanecem em atividade constante.

Neste sentido, o problema central a ser discutido nesta dissertação é: Quais foram as principais transformações que ocorreram no varejo de móveis da Rua Jurubatuba?

### **1.3 Objetivo**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o perfil e as transformações do *cluster* de móveis da Rua Jurubatuba.

O objetivo específico, para tanto, é o levantamento quanto à classificação das lojas de móveis no que se refere a:

1. Tempo de existência da loja;
2. Tamanho da loja (área em metros quadrados);
3. Faturamento médio mensal;
4. Finalidade dos móveis;
5. Nacionalidade do proprietário;
6. Nível dentro do canal de distribuição;
7. Classificação quanto à estrutura varejista;
8. Nível dos serviços oferecidos;
9. Pessoal empregado;
10. Origem dos consumidores;
11. Grau de cooperação entre lojas;
12. Se os lojistas consideram favorável a concentração de lojas em um mesmo espaço físico.

Este levantamento visa à verificação das condições de coexistência destas lojas em um mesmo espaço físico: a Rua Jurubatuba, tendo como foco específico as lojas de móveis de madeira para uso residencial.

#### **1.4 Justificativa**

Por tratarmos de temas como o desenvolvimento local, *cluster*, Redes de Cooperação, justificamos o presente estudo com a possibilidade de compreender a transformação do setor varejista de móveis em São Bernardo do Campo, apoiando assim o fortalecimento de novas políticas locais visando o fortalecimento da atividade do comércio de móveis.

Este estudo pode servir aos comerciantes como uma forma de melhor conhecer o mercado em que atuam, sem a pretensão de apresentar soluções ou novas técnicas, mas simplesmente analisando o grau de formação do *cluster* varejista da Rua Jurubatuba.

Há inúmeros trabalhos sobre o setor moveleiro (AZEVEDO, 2003; CHAVES, 2003; ROESE 2003; MORAES e COUTINHO, 2002), principalmente sobre os pólos de móveis desenvolvidos no sul do país e sobre a indústria, porém, nestes estudos as referências sobre o comércio varejista de móveis e a cidade em questão são raras e pouco aprofundadas.

#### **1.5 Delimitação do Estudo**

O presente estudo está concentrado na análise das lojas de móveis na Rua Jurubatuba e adjacências e que comercializam móveis de madeira. A pesquisa de campo está delimitada ao ano de 2006.

Os sujeitos da pesquisa são os empresários do setor. As fontes de dados são documentais, encontradas junto aos sujeitos e a partir de entrevistas com os mesmos.

#### **1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa**

Por tratar-se de estudo que envolve temas como a cooperação entre empresas, *cluster*, desenvolvimento local e regional, o estudo está vinculado à Linha de Pesquisa da Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade.

## 1.7 Estrutura da Dissertação

A dissertação será estruturada na forma de capítulos, sendo que no Capítulo 1 (Introdução) apresentaremos a origem do estudo, problematização, objetivo, justificativa, delimitação do estudo, vinculação com a linha de pesquisa.

O Capítulo 2 (Referencial Conceitual) será destinado à apresentação da base teórica que fundamenta a pesquisa, apresentando e discutindo conceitos como *clusters*, Comércio Varejista e Redes de Cooperação. Serão apresentados dados sobre a economia regional do Grande ABC e dados sobre o setor moveleiro.

No Capítulo 3 (Metodologia) apresentaremos a caracterização do tipo da pesquisa, da amostra e sujeitos, dos procedimentos para coleta dos dados e análise dos resultados.

Os dados levantados em campo, documentos de fontes primárias e secundárias, e oriundos da observação do pesquisador, bem como o desenvolvimento da análise sobre o comércio varejista de móveis será apresentado no Capítulo 4 (Análise e Discussão dos Resultados).

O Capítulo 5 (Conclusões) é destinado à confrontação do referencial teórico com os dados obtidos no levantamento de campo, sistematizando-se os principais resultados da pesquisa. Apresentaremos, ainda, as limitações da mesma, bem como possíveis indicações para próximos estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A síntese do referencial conceitual está dividida em dois blocos temáticos: Conceitos de Base e a Economia Regional.

Os Conceitos de Base envolvem a definição de *cluster*, Comércio Varejista e Redes de Cooperação. O bloco sobre a Economia Regional aborda a Região do Grande ABC, a cidade de São Bernardo do Campo e as atividades do ramo moveleiro.

### 2.1 *Cluster*

Para ALTENBURG e MEYER-STAMER (1999), não há uma definição aceita para o termo *cluster*. É um termo utilizado indiscriminadamente para um grande número de negócios. No senso abrangente, o termo *cluster* representa concentrações locais de certas atividades econômicas. O que torna um *cluster* atrativo para intervenção pública/poder público, contudo, são as oportunidades para a eficiência coletiva que emana de economias externas positivas, baixos custos de transação e ações conjuntas. Simples aglomerações sem relação entre si, não provocam a eficiência coletiva. Muitas definições de *cluster* incluem algum ingrediente sobre concentração espacial de empresas e foco nos efeitos externos e na interação:

- Efeitos positivos externos vindos de um conjunto de trabalho especializado e atração de compradores;
- Interligação para frente e para trás entre empresas dentro do *cluster*;
- Troca intensiva de informações entre as empresas, instituições e indivíduos no *cluster*, que proporciona crescimento criativo;
- Ações em conjunto que proporcionam vantagens locais;
- Identidade sociocultural feita por valores comuns e que criam a confiança entre os atores locais.

A configuração de pequenas e médias empresas (PME) no formato de *cluster* parece possibilitar mais facilmente o desenvolvimento e o crescimento destas empresas. As PMEs podem trabalhar em conjunto para atuação no mercado global onde o alto grau de especialização é exigido. Os *clusters* geralmente criam

externalidades positivas que proporcionam o aprendizado técnico e gerencial. (ALTENBURG e MEYER-STAMER, 1999).

Para Porter (1998), *cluster* é uma concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas em um determinado campo de atividade. Abrangem um leque de indústrias interligadas e outras importantes entidades para a competição. Inclui, por exemplo, fornecedores especializados como componentes, máquinas e serviços e provedores de infra-estrutura especializada. Frequentemente estendem seus braços para canais e clientes e lateralmente para os fabricantes de produtos complementares e para companhias e indústrias de produtos relacionados por conhecimentos, tecnologia. Muitos *clusters* incluem instituições governamentais e outras como universidades, agências de padronização, associações comerciais e que provêem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Porter (1998), conclui que os clusters promovem o compartilhamento de inovações das tecnologias de produção, nos ganhos de produtividade, no compartilhamento da infra-estrutura comum, na capacitação da força de trabalho local e na promoção comercial.

## **2.2 Comércio Varejista**

O comércio varejista é entendido como sendo aquele onde um negociante vende produtos ou serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores finais. Consiste nas atividades que envolvem o processo de venda de produtos ou serviços ao consumidor final. Esta atividade não requer um estabelecimento físico, podendo ser executada na internet, por telefone, pelo correio ou diretamente na casa do consumidor (PARENTE, 2000; LEVY, WEITZ, 2000).

O entendimento de produto é dado por Kotler (2000) que o define como sendo uma oferta que satisfaça e atenda a uma necessidade ou a um desejo do consumidor.

“Produtos são mais do que apenas bens tangíveis. Definidos amplamente, incluem bens físicos, serviços, eventos, pessoal, lugares, organizações, idéias ou um misto de todas essas entidades.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 204).

A subdivisão dos produtos de consumo é feita pelo modo de compra dos consumidores. O Quadro 1 a seguir representa os diferentes modos de compra e suas principais características.

**Quadro 1: Produtos de Consumo**

<b>Considerações de Marketing</b>	<b>Produtos de Conveniência</b>	<b>Produtos de Compra Comparada</b>	<b>Produtos de Especialidade</b>	<b>Produtos não Procurados</b>
<i>Comportamento de compra do cliente</i>	Uso freqüente e que requer pouco planejamento e comparação, necessitando pouco envolvimento do comprador.	Uso menos freqüente. Requer planejamento, esforço na compra, comparação de marcas, preço, qualidade e estilo.	Busca pela marca e não requer comparação e baixa sensibilidade ao preço.	Pouco interesse e conhecimento sobre o produto.
<i>Preço</i>	Baixo	Elevado	Alto	Varia
<i>Distribuição</i>	Ampla	Seletiva	Exclusiva	Varia
<i>Exemplos</i>	Creme dental	<b>Móveis</b> e vestuário.	Carros (BMW, Ferrari)	Seguros de vida.

Fonte: Kotler e Armstrong, 2003, p. 208. Adaptado pelo autor. Grifo nosso.

Pelo quadro acima, o presente estudo está focado em produtos de compra comparada.

O comportamento de compra do consumidor está descrito mais detalhadamente no item 2.2.4 (Comportamento de Compra do Consumidor).

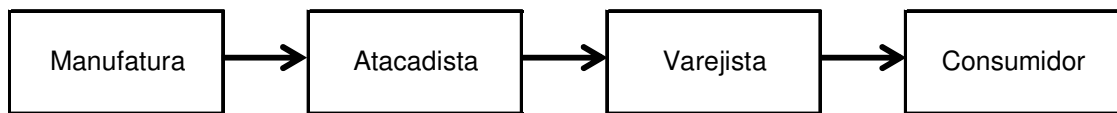
Quanto à finalidade, produtos e serviços estão divididos em dois grupos: os de consumo e os empresariais. O primeiro grupo é formado por produtos que visam ao consumidor final, ou seja, produtos para uso próprio. Já o segundo grupo se refere aos produtos para processamento posterior ou para uso em empresas. (Kotler e Armstrong, 2003).

O presente estudo está focado no primeiro grupo, visto que a pesquisa se refere às lojas de varejo de móveis da Rua Jurubatuba.

### 2.2.1 O Varejista

O varejista está situado dentro do canal de distribuição como sendo o elo entre a manufatura ou atacado e o consumidor final, como mostrado na Figura 1 a seguir:

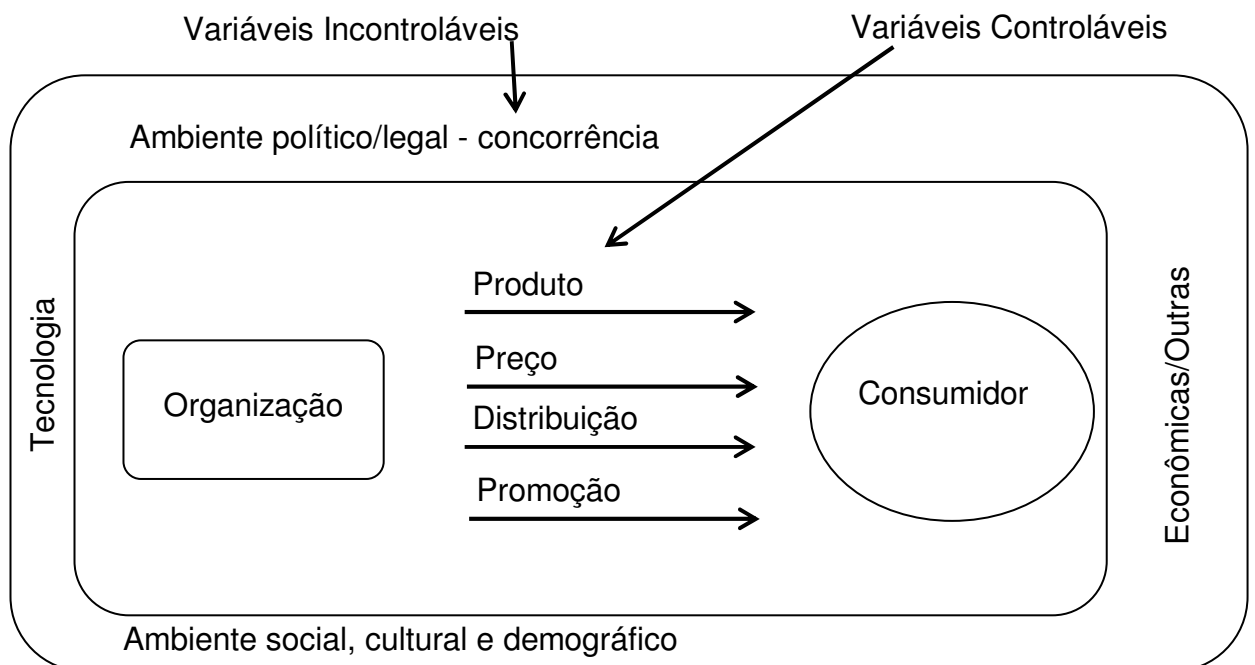
**Figura 1: Canal de Distribuição (Forma genérica)**



Fonte: LEVY, WEITZ, 2000 p.26

O canal de distribuição é uma das ferramentas do composto de marketing (variáveis controláveis) e que é afetado pelo meio ambiente (variáveis incontroláveis) em que a empresa varejista atua. (LAS CASAS, 2004). A Figura 2, a seguir, apresenta o composto de marketing e as variáveis incontroláveis.

**Figura 2: Composto de Marketing e as Variáveis Incontroláveis**



Fonte: LAS CASAS, 2004 p.15.

O comércio varejista está localizado na Distribuição ou Ponto de Venda do Produto (como mostra figura acima), mas tem que atuar em sintonia com os demais itens do composto, ou seja, Produto, Preço e Promoção.

Os varejistas compram, recebem e estocam os produtos de fabricantes ou atacadistas e oferecem aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a compra dos produtos. Atuam, ainda, como identificadores das necessidades dos consumidores e como balizadores do que deve ser produzido pelos fabricantes em atendimento às expectativas e necessidades dos consumidores (PARENTE, 2000).

Para atender as atividades relatadas por Parente (2000), Levy e Weitz (2000), definem as seguintes funções que devem ser desempenhadas pelos varejistas:

1. Fornecimento de variedade de produtos e serviços;
2. Dividir lotes grandes em pequenas quantidades de acordo com a demanda;
3. Manter estoque;
4. Fornecer serviços.

Oferecer uma variedade de produtos permite aos consumidores a escolha em uma grande seleção de marcas, modelos, cores e preços em um único local. A manutenção de estoque favorece o consumidor, pois este tem produtos à pronta entrega. Já o fornecimento de serviços auxilia o consumidor a ter suas dúvidas esclarecidas, a obter informações adicionais sobre o produto e a ter a montagem ou instalação deste produto em sua residência (LEVY e WEITZ, 2000).

Para que o produto chegue ao consumidor, é preciso acrescentar as utilidades de tempo, lugar e posse, como visto acima. Somente dessa forma o produto estará pronto do ponto de vista da satisfação das necessidades dos clientes. São os canais de distribuição que atuam como responsáveis por colocar o produto onde o consumidor deseja. Para Rosenbloom (2001), “utilidades de tempo, lugar e posse são condições que possibilitam que consumidores e organizações disponham de produtos para usar quando e onde os quiserem.”

Kotler (2000) afirma que os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários:

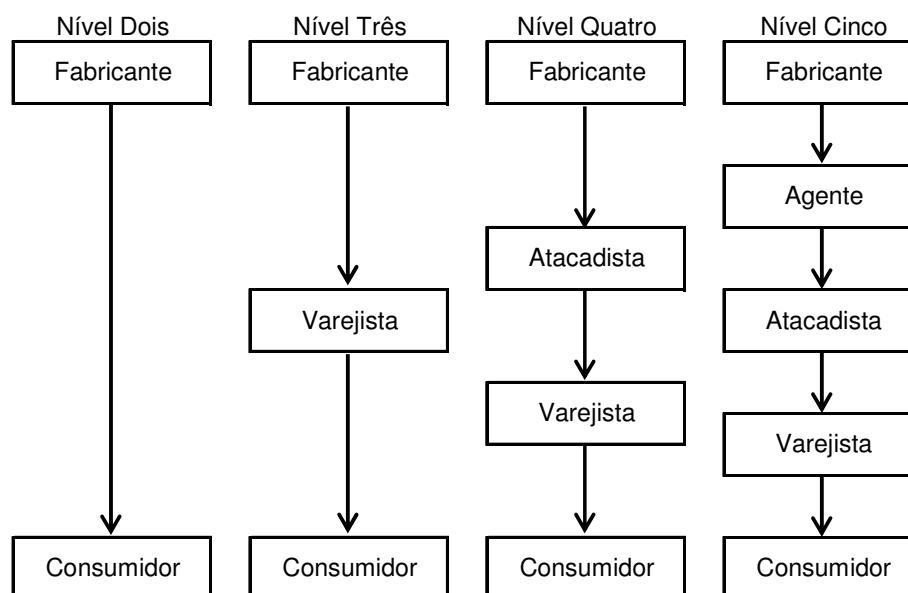
- 1) muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente;



- 2) em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável;
- 3) os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter maior retorno, investindo mais em seu negócio principal, pois se uma empresa obtém um retorno de 20% sobre a fabricação e de apenas 10% sobre o varejo, não tem sentido pensar em estabelecer um varejo próprio.

Rosenbloom (2002), destaca que entre o fabricante e o consumidor existem estruturas com diferentes níveis de intermediários, como apresentado na Figura 3, a seguir.

**Figura 3: Estrutura e Níveis do Canal de Distribuição**



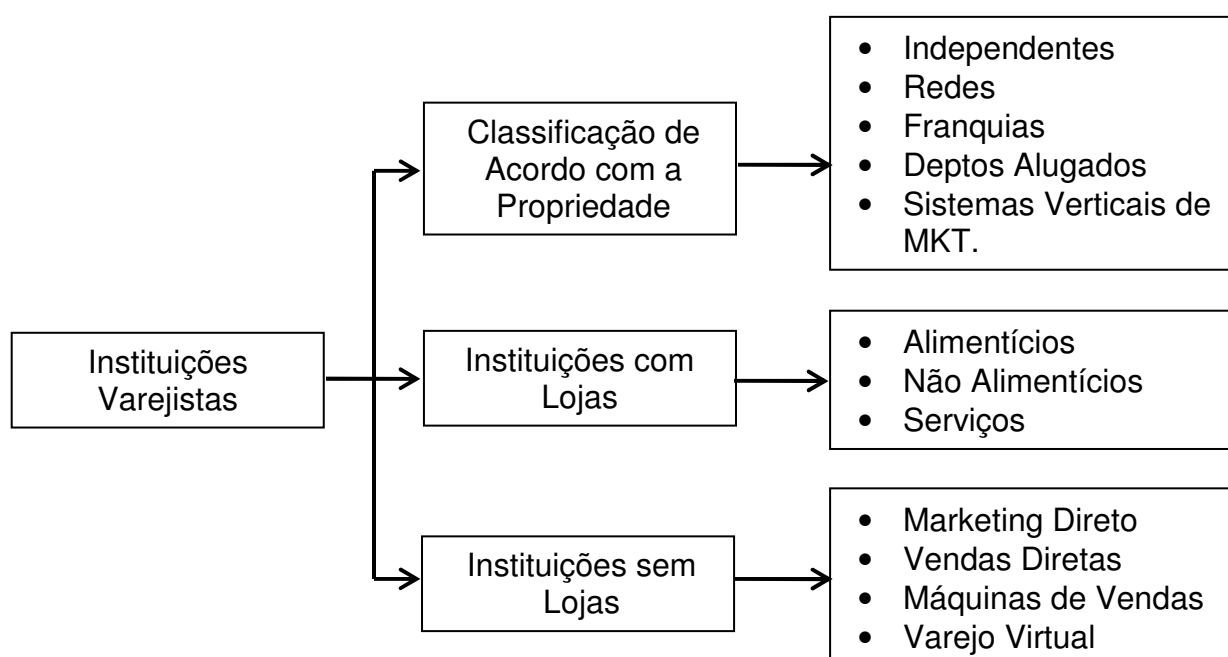
Fonte: ROSENBLOOM (2002. p.23)

Pela figura anterior, vemos que na estrutura de nível dois, não há ação de intermediários e o fabricante fornece diretamente ao consumidor que é o caso das vendas diretas praticadas por empresas como Avon e Natura ou por lojas de fábrica onde o produtor comercializa diretamente seu produto ao consumidor final. Na estrutura de nível três o intermediário é o próprio atacadista que no caso do presente estudo são as lojas de varejo de móveis, por exemplo. Já no nível quatro e cinco a ocorrência de atacadistas e agentes é devido ao fato de que um fabricante de bens de consumo se utilizar vários níveis de canal, dependendo do porte e região de atuação dos intermediários (PARENTE, 2000).

## 2.2.2 Classificação e Formatos Varejistas

Levy e Weitz (2000) e Parente (2000), classificam os varejistas de acordo com três critérios: (1) Classificação por tipo de propriedade; (2) Varejista com loja e (3) Varejista sem loja. A Figura 4 ilustra esta classificação e suas subdivisões:

**Figura 4: Classificação das Estruturas Varejistas**



Fonte: PARENTE (2000, p. 25)

Parente (2000) descreve a classificação dos varejistas de acordo com a propriedade como segue:

- **Independentes:** Aquelas que possuem apenas uma loja. São, em geral empresas pequenas e com administração familiar. Têm a vantagem de maior controle da gestão do negócio e a desvantagem de menor poder de negociação com os fornecedores ou fabricantes;
- **Redes:** São aqueles que operam com mais de uma loja e sob a mesma direção. Possuem maior poder de negociação e economia de escala no que se refere à propaganda, por exemplo. Como desvantagem temos as dificuldades

operacionais que são mais complexas e flexibilidade e adequação às diferentes localidades das lojas da rede;

- **Franquias:** É um sistema que permite ao franqueado ter a concessão de um negócio disponibilizado pelo franqueador e que deve seguir certo padrão de procedimentos pré-estabelecidos;
- **Departamentos Alugados:** São departamentos dentro de lojas de varejo que são operados e gerenciados por outra empresa. Como exemplo, podemos citar as lojas de café dentro da mega livrarias (exemplo nosso);
- **Sistema de Marketing Vertical:** É a forma de trabalho que integra fabricante, varejista e atacadista. Neste caso a eliminação de desperdícios e retrabalho é o foco. Esta forma de trabalho necessita que um dos membros (“capitão”) lidere o grupo no sentido de desenvolver a cooperação entre as partes.

O comércio varejista com lojas está subdividido em comércio varejista alimentício, não alimentício e serviços. Parente (2000) descreve estas lojas como segue:

- **Varejo Alimentício com Lojas:** As empresas do ramo alimentício têm acompanhado as tendências mundiais e que apresentam grande variedade de modelos e formatos de lojas atendendo às diferentes necessidades dos consumidores. No Brasil, segundo Parente (2000), em virtude da baixa renda familiar o varejo alimentício tem maior faturamento que o não alimentício. Nesta classificação estão incluídos: bares, mercearias, padarias, mini-mercados, lojas de conveniência, supermercados em geral e clubes de atacadistas (Makro, Sam's Club).
- **Varejo Não Alimentício com Lojas:** Apresenta-se com menor grau de desenvolvimento ou maturidade que no alimentício. Está subdividido em dois modelos de loja:
  - **Lojas Especializadas:** São as que dominam o varejo de não alimentos no Brasil. Têm as vendas concentradas em uma única linha de produto. São exemplos: lojas de brinquedos, livros e móveis;

- **Lojas de Departamento:** São as que possuem área de venda superior a 4.000 m<sup>2</sup> e com ampla variedade de produtos e serviços. Exemplo: C&A e Riachuelo;
- **Lojas de Fábrica:** São as lojas de propriedade dos fabricantes e que comercializam exclusivamente sua linha de produtos. Exemplo: Vila Romana (loja de confecção de roupas).
- **Varejo de Serviços:** É o varejo constituído pelas lojas ou empresas de serviços. No varejo de serviços, o consumidor não compra a posse de um objeto, mas sim os benefícios oferecidos. Este nicho vem assumindo grande importância na economia brasileira. Exemplos: salão de beleza, academias de ginástica, oficinas mecânicas.
- **Varejo sem Loja ou Marketing Direto:** Surge com maior evidência após a expansão das vendas virtuais. Há quatro tipos de varejo sem loja, a saber:
  - **Marketing Direto:** Sistema de vendas interativo entre vendedor e consumidor e por meio de mala direta, revistas, jornais ou pela Internet;
  - **Venda Direta:** É quando ocorre o contato direto entre vendedor e comprador. Oferece a conveniência da compra em casa ou no local que melhor convier ao comprador;
  - **Máquinas Automáticas de Venda:** O consumidor compra os produtos ou serviços disponibilizados em uma máquina e que tem como vantagem o atendimento durante 24 horas. Como exemplo, podemos citar as máquinas de refrigerantes, salgadinhos e serviços de locadoras de vídeo;
  - **Varejo Virtual:** É o varejo executado via Internet. Vários aspectos do varejo com lojas são utilizados no varejo virtual, como a navegação virtual pelos corredores de uma loja ou a visualização da foto de um determinado produto.

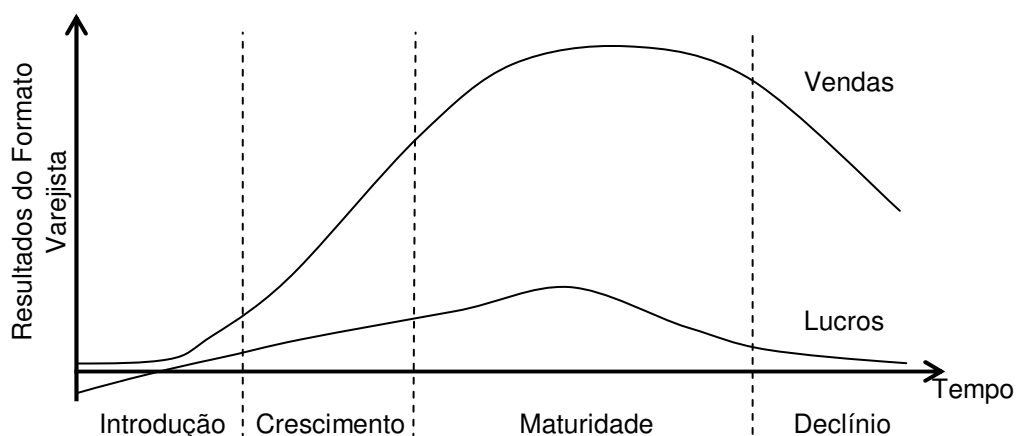
### 2.2.3 Teorias de Evolução Varejista

De acordo com Parente (2000), estudiosos têm desenvolvido diversas teoria sobre as transformações no formato do varejo e destaca cinco destas teorias, como mostramos a seguir:

1. **O Ciclo de Vida do Varejo:** O conceito de Ciclo de Vida é clássico e oriundo do marketing, mas encontra aplicação também no varejo. Da mesma forma que ocorre com os produtos ou serviços, os formatos varejistas também passam pelos quatro estágios do ciclo de vida, conforme ilustra a Figura 5 (PARENTE, 2000).

A utilização deste conceito permite ao varejista encontrar elementos para definir as melhores estratégias para alcançar resultados positivos (PARENTE, 2000).

**Figura 5: O Ciclo de Vida no Varejo**



Fonte: Parente (2000, p. 37)

Durante o estágio da Introdução é baixa a existência de concorrentes diretos, porém os lucros são baixos, pois os custos envolvidos no lançamento do novo modelo ou loja são altos. As lojas virtuais e lojas de produtos orgânicos são exemplos de formatos nesta fase (PARENTE, 2000)

De acordo com Parente (2000), o estágio do Crescimento é onde o modelo apresenta aceitação de mercado e conseqüente aumento nas vendas. Há expansão nos lucros. Um exemplo de formato que se situam neste estágio, está nas novas padarias.

No estágio da Maturidade há a estabilização das vendas devido ao fato da aceitação do novo formato ter tido a aceitação dos mercados potenciais. A concorrência torna-se muito intensa. É o caso dos restaurantes por quilo. (Parente, 2000).

No Declínio ocorre o esgotamento do modelo e a necessidade de um novo modelo mais competente e melhor ajustado ao mercado. Como exemplo, Parente (2000) relata as lojas de departamento de linha completa.

2. **Círculo do Varejo:** Esta teoria descreve que novos formatos varejistas começam com operações de baixo custo, instalações sem grandes atrativos e baixo nível de serviços oferecidos, porém com preços competitivos. O modelo tende a atrair novos concorrentes e gradualmente todos irão melhorando os requisitos de atendimento, instalações, serviços, mas inicia-se a perda da vantagem do baixo custo. Surge então uma inovação com novo formato de baixo custo e desta forma o “círculo” gira novamente (PARENTE, 2000).
3. **“Acordeom” do Varejo:** De acordo com esta teoria, as mudanças no formato do varejo são provocadas por movimentos de expansão e contração na composição da variedade das lojas, ou seja, a expansão ocorre quando há necessidade de crescimento da loja para acomodar novas linhas de produtos. Já a contração ocorre quando o varejista diminui sua linha de produtos por entender que o consumidor prefere lojas mais especializadas (PARENTE, 2000).
4. **Processo Dialético:** Baseia-se na adaptação dos varejistas quando do surgimento de concorrentes com vantagem competitiva em relação a lojas já existentes e estas, por sua vez, adotarão táticas e estratégias para alcançar a mesma vantagem competitiva e, assim, neutralizar a ação de seu concorrente (PARENTE, 2000).
5. **Comportamento Adaptativo e Seleção Natural:** Esta teoria está diretamente ligada ao comportamento do consumidor, uma vez que o varejista deve estar atento às constantes mudanças deste comportamento. Como exemplo, Parente (2000) destaca o crescimento dos restaurantes por quilo

que surgiram para que o consumidor fosse atendido em suas necessidades de alimentação rápida e com custo acessível e, desta forma, os restaurantes necessitaram se adaptar ao novo comportamento do consumidor.

A pesquisa de campo abordará este tema a fim de analisar a concepção e o comportamento dos varejistas de móveis da Rua Jurubatuba, frente à classificação apresentada no presente tópico.

#### **2.2.4 Comportamento de Compra do Consumidor**

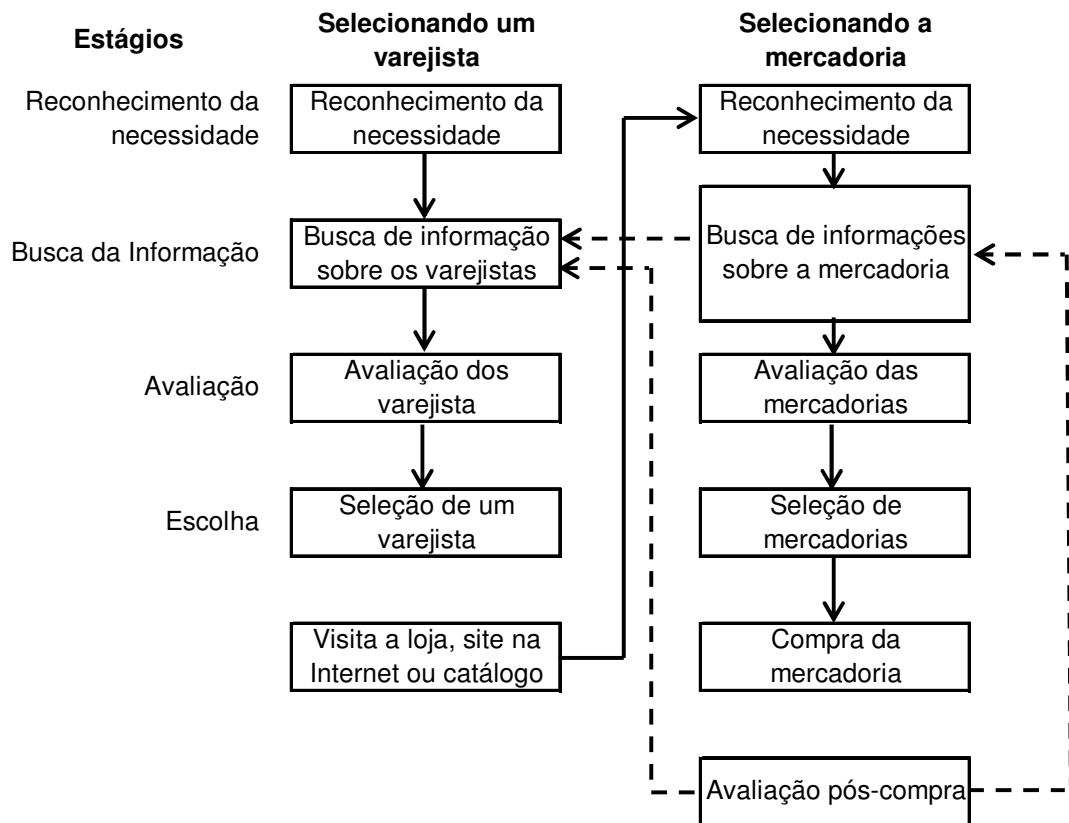
Parente (2000), Levy e Weitz (2000), concordam que o comportamento de compra do consumidor deve ser estudado e conhecido para que o varejista possa ter informações para o desenvolvimento de estratégias e táticas para a conquista do consumidor.

O comportamento de compra está relacionado com o tipo de produto que o consumidor sente necessidade em comprar. Como apresentado anteriormente no Quadro 1, os produtos estão classificados em:

- Produtos de Conveniência;
- Produtos de Compra Comparada;
- Produtos de Especialidade e
- Produtos não Procurados.

O processo de compra pelo cliente ou consumidor envolve quatro etapas conforme descrevem Levy e Weitz (2000): (1) Reconhecimento da necessidade; (2) Busca de informações; (3) Avaliação e (4) Escolha. A Figura 6 representa estas etapas e o fluxo entre elas.

**Figura 6: Estágios do Processo de Compra.**

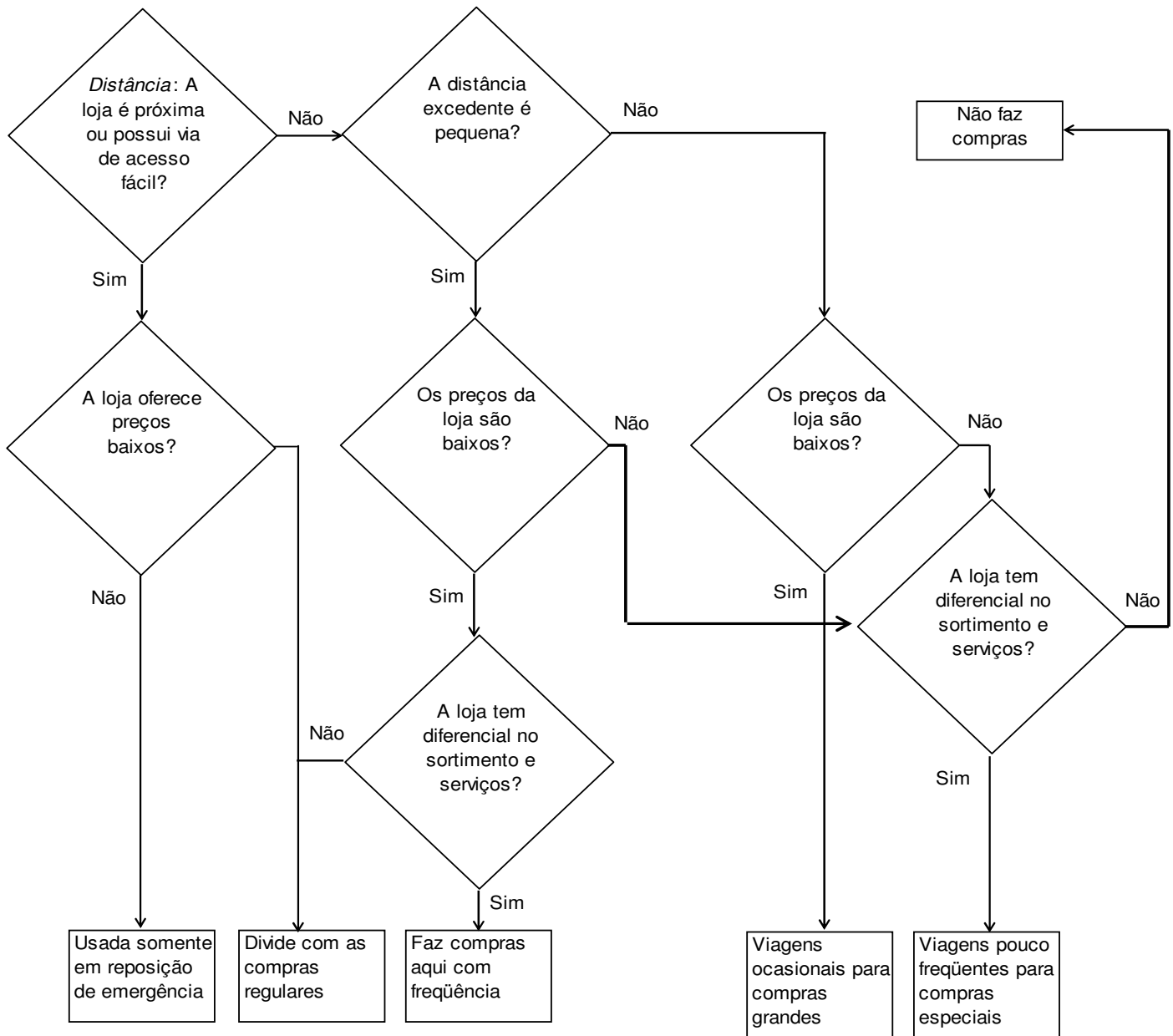


Fonte: Levy e Weitz (2000, p. 124)

O detalhamento de cada etapa não será abordado no presente trabalho, visto que o comportamento de compra do consumidor não é o objetivo da pesquisa, porém cabe destacar o processo de decisão da escolha da loja onde comprar. Parente (2000) mostra o fluxograma desta tomada de decisão e apresentamos na Figura 7, a seguir.



**Figura 7: Processo de decisão de seleção de lojas (pelo consumidor).**



Fonte: PARENTE, 2000. p. 127

Denota-se do fluxograma acima que a localização e distância são fatores de grande importância na decisão de compra. A distância não é medida em quilômetros, mas segundo a conveniência do consumidor (PARENTE, 2000). Na pesquisa de campo procuraremos levantar, junto aos consumidores, a distância percorrida e as razões pelas quais estão avaliando ou comprando no varejo de móveis da Rua Jurubatuba.

Outro fator importante no processo de compra é o serviço oferecido pelo varejista. Segundo Parente (2000), há três categorias de serviços oferecidas pelos varejistas e que são classificadas conforme o momento do processo de compra do consumidor:

1. **Pré-transação:** Facilidades que evidenciam os produtos da loja ou informações sobre eles;
2. **Transação:** São as facilidades para a concretização da compra pelo consumidor;
3. **Pós-transação:** São os serviços que buscam garantir a satisfação do consumidor com a transação.

O Quadro 2 a seguir mostra os itens que pretendemos avaliar durante a pesquisa de campo junto aos varejistas de móveis da Rua Jurubatuba.

**Quadro 2: Categorias de serviço**

Pré-transação	Transação	Pós-transação
Estacionamento Valorizado em grandes cidades Ampla, próximo e seguro	Crediário Sistema próprio de financiamento Cartão de crédito ou débito Cheques pré-datados	Serviços de entrega Próprio ou terceirizado Regional ou situacional Como e quando cobrar
Horário de Funcionamento Fim de semana À noite 24 horas	Embalagem e empacotamento Protege a mercadoria? Facilita o transporte? Presentes, caixas especiais	Ajustes e consertos Reparos Garantia Imagem da loja
Informações via telefone ou site Mercadorias Preços Condições de pagamento e crédito	Disponibilidade da mercadoria Disponibilidade = obrigação Falta = frustração Produto fora de estoque	Montagem e instalação Móveis Carpete Equipamentos em geral
<i>Merchandising</i> no ponto de venda Placas indicativas Arrumação lógica ( <i>layout</i> ) Etiquetas ligáveis	Rapidez e facilidade no caixa Lentidão provoca insatisfação Soluções tecnológicas e operacionais	Devoluções Permitidas Não permitidas Devolução do dinheiro
Contato e experiência com o produto Demonstração Instruções Amostras, <i>test-drives</i>	Atendimento do pessoal de vendas Intenso e pessoal Assistência básica Auto-serviço	Gerenciamento das reclamações Recepção e compreensão Satisfação x insatisfação

Fonte: MAMMINI (2006, p.12).

Levy e Witz (2000) também destacam a importância dos serviços aos consumidores, por entenderem que no longo prazo o atendimento eficaz ao consumidor pode reduzir custos e aumentar os lucros.

Dentro da pesquisa de campo iremos abordar as questões relativas aos três estágios dos serviços.

### **2.2.5 O Varejo no Brasil**

O comércio brasileiro teve origem nos ciclos de produção pelo qual o país passou. Houve o ciclo agrícola, da pecuária e da mineração. A dificuldade de transporte, as grandes distâncias entre os locais de comercialização e a falta de comunicação eram agravantes existentes no início das atividades comerciais no Brasil (LAS CASAS, 2004).

Com o passar do tempo a globalização provocada pelo desenvolvimento de novas tecnologias, mais especificamente a informática e telecomunicações, apresentou condições de colocar todos os mercados em sintonia na busca por melhores ofertas de produtos, preços, prazos de entrega etc. Desta forma e com a abrangência não mais regional e sim global, a concorrência entre as empresas ficou muito acirrada, afetando empresas de todos os portes.

Para SIQUEIRA (2004), as empresas varejistas não ficaram à margem da globalização e observou-se um movimento de internacionalização das atividades deste ramo. O Brasil atua neste contexto mais como receptor de corporações. Em 2000, ainda para SIQUEIRA (2004), já estavam no Brasil empresas como Zara, Leroy Merlin, JC Penny, C&A, Castorama, Casino, entre outras.

A chegada destas empresas ocorreu em uma época onde as empresas nacionais enfrentavam mudanças devido ao Plano Real (01/07/1994) e ao Código de Defesa do Consumidor (11/09/1990) que deram maior poder de compra e melhores condições de defesa dos direitos do consumidor.

“Um dos aspectos mais relevantes e também salutarés dessa alteração diz respeito à mudança na ênfase que as empresas varejistas passaram a dar a questões operacionais. Antes colocada em segundo plano, em razão de ganhos que se poderiam auferir com as aplicações financeiras, a operação varejista propriamente dita (compra, movimentação e venda) assumiu o centro das atenções das empresas comerciais” (SIQUEIRA, 2003. p.16).

O comércio varejista está constituído pelos seguintes ramos de atividade:

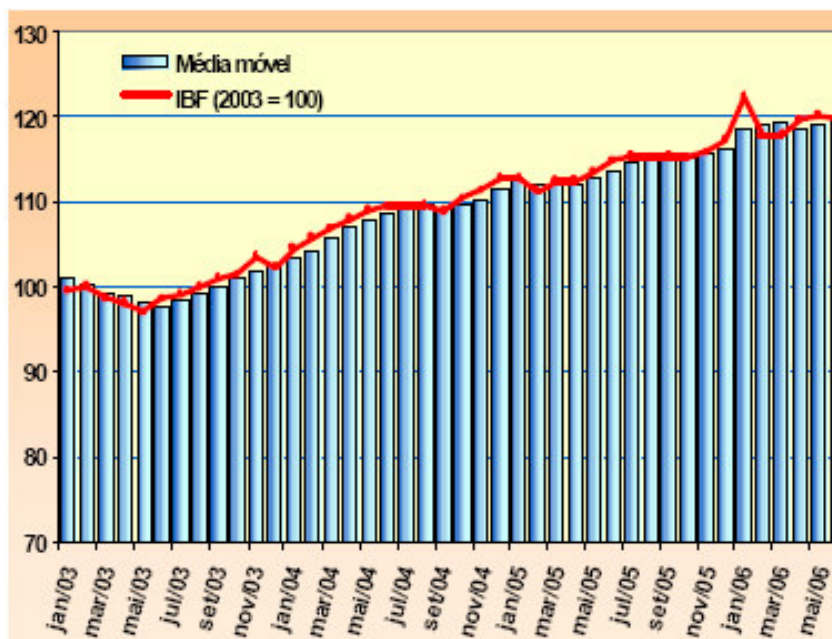
- Combustível e lubrificantes;
- Hiper, Supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo;
  - Super e Hipermercados;
- Tecidos, vestuários e calçados;
- Móveis e Eletrodomésticos;
- Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria
- Equipamentos e materiais para escritório informática e comunicação;
- Livros, jornais, revistas e papelaria;
- Outros artigos pessoais e de uso doméstico.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realiza um estudo anual denominado Pesquisa Anual do Comércio (PAC) sendo que a última versão completa disponível no site – <http://www.ibge.gov.br> – é a de 2004, onde extraímos alguns dados relevantes ao presente estudo. O IBGE publica, ainda, boletins com COMENTÁRIOS sobre a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), com dados trimestrais apresentados nos Gráficos 1 e 2.

Verifica-se a evolução do comércio varejista tomando-se como base o ano de 2003, devido às condições favoráveis de crédito ao consumidor e aos resultados favoráveis do setor de Hipermercados e Supermercados e Produtos Alimentícios e de Fumo. (IBGE, 2006).

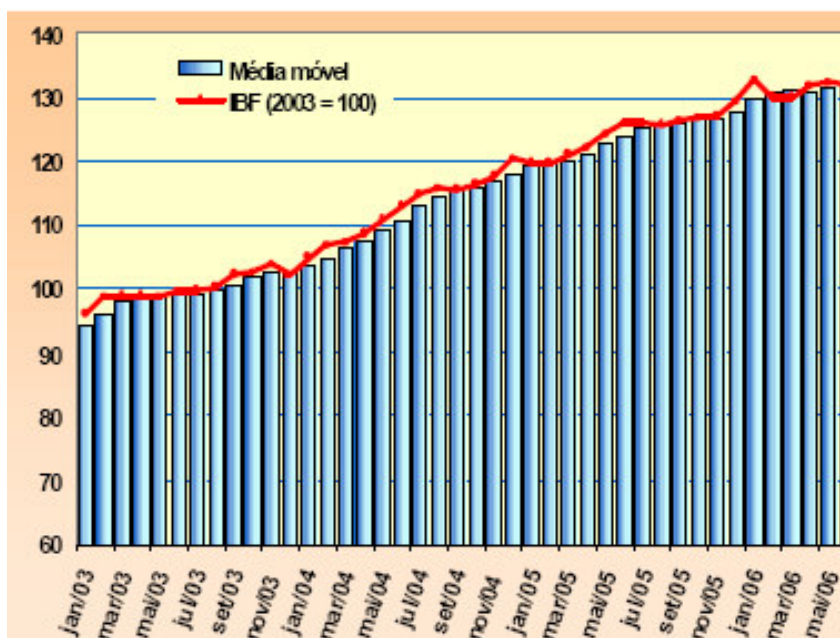
A evolução positiva do comércio varejista também se deve ao fato do aumento de 4,6% no rendimento médio mensal dos trabalhadores. Este foi o primeiro aumento nos últimos 10 anos, passando de R\$ 770,00 em 2004 para R\$ 805,00 em 2005. (IBGE, 2005).

**Gráfico 1: Brasil – Volume de vendas do comércio varejista com ajuste sazonal  
Índice de Base Fixa e Média Móvel Trimestral**



Fonte: IBGE (2006)

**Gráfico 2: Brasil – Receita nominal de vendas do comércio varejista com ajuste sazonal – Índice de Base Fixa e média móvel trimestral**



Fonte: IBGE (2006)

O comércio varejista, em 2004, foi responsável pela receita operacional líquida de R\$ 333,5 bilhões, que representou 41,8% da receita operacional líquida do conjunto

da atividade comercial em 2004. Estava composto por 1,16 milhão de empresas que representavam 84,3% do total de empresas comerciais pesquisadas. Foi responsável por fornecer 5,1 milhões de postos de trabalho, o equivalente a 76,1% do total de pessoas ocupadas na atividade comercial. Estes dados podem ser observados adiante no Gráfico 3.

Tendo como base o valor da receita operacional líquida, os ramos de atividade que mais se destacaram no comércio varejista foram os de combustível e hipermercados e supermercados. O ramo de combustíveis gerou uma receita de R\$ 79,5 bilhões representando 23,8% do total da receita do varejo (R\$ 333,5 bilhões) e foi privilegiado devido ao aumento de preços ocasionando a conseqüente elevação da receita. O ramo de hipermercados e supermercados veio logo atrás com uma receita operacional líquida de R\$ 78,9 bilhões. Estes ramos vêm tendo constantes melhorias no que diz respeito aos processos de reestruturação produtiva devido às novas tecnologias de informação e comunicação (IBGE, 2004).

As lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis apresentaram uma receita operacional líquida de R\$ 38,7 bilhões, o que representa 11,6% da receita total do comércio varejista. Em relação ao pessoal ocupado, as lojas de departamentos, eletrodomésticos e móveis empregaram cerca de 513 mil funcionários com um salário médio de 2,2 salários mínimos, a segunda melhor média do comércio varejista (IBGE, 2004).

O Gráfico 4 apresenta os dados globais da pesquisa.

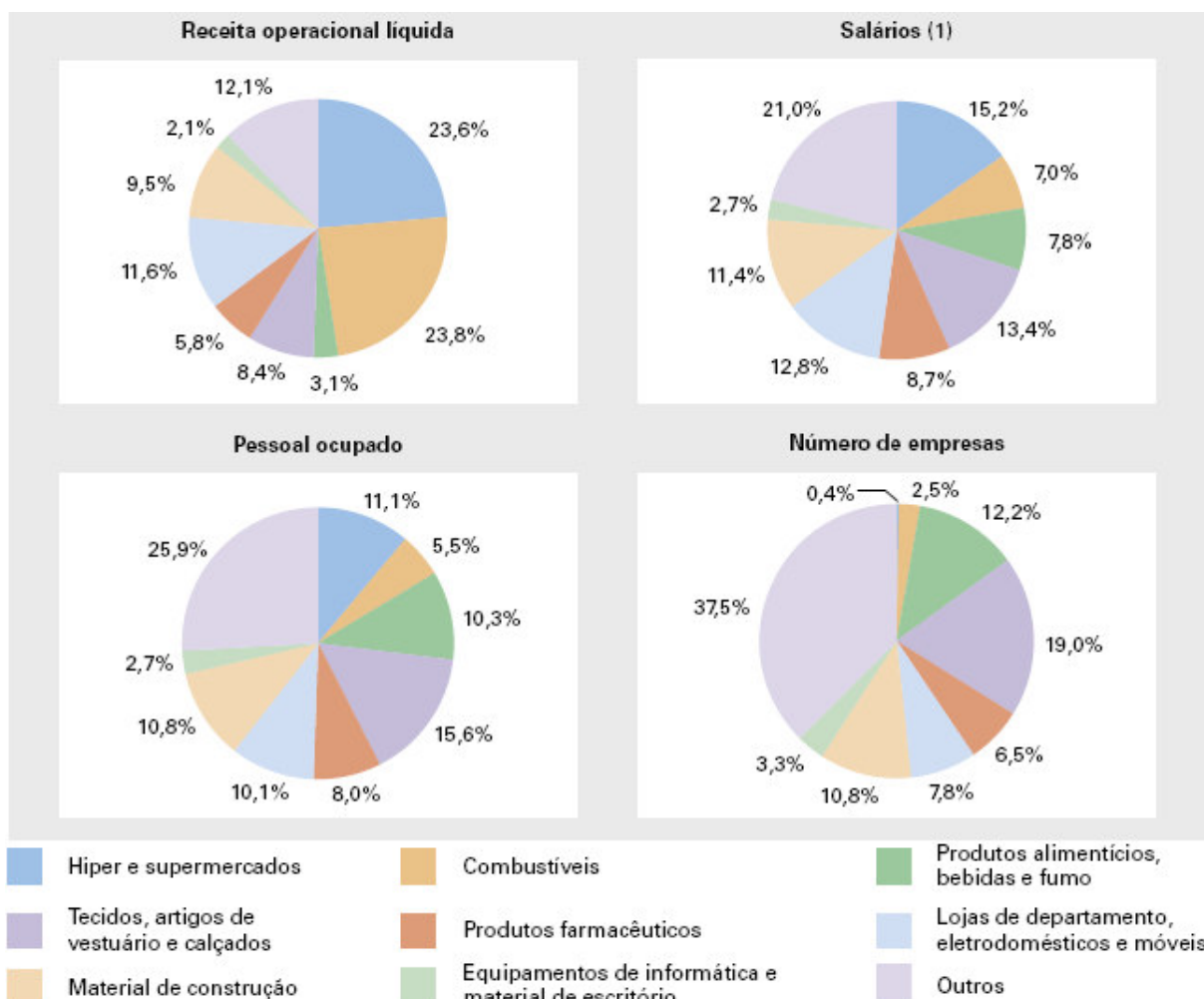
**Gráfico 3: Participação dos seguimentos do comércio nas principais variáveis do comércio total – Brasil 2004.**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2004.

(1) Estão incluídas as retiradas e as outras remunerações.

**Gráfico 4: Participação dos segmentos do comércio varejista – Brasil 2004**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2004.

(1) Estão incluídas as retiradas e as outras remunerações.

A Tabela 1, a seguir, apresenta os valores da pesquisa para o segmento varejista.



**Tabela 1: Pessoal ocupado por empresa, salário médio e produtividade segundo segmentos do comércio varejista – Brasil 2004.**

Segmentos do comércio varejista	Pessoal ocupado por empresa	Salário médio (em salários mínimos) (1)	Produtividade (R\$) (2)	Taxa de margem de comercialização (%)
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1,7</b>	<b>64 938</b>	<b>33,5</b>
Hiper e supermercados	135	2,4	139 970	23,9
Combustíveis e lubrificantes	10	2,2	285 693	14,9
Produtos alimentícios, bebidas e fumo	4	1,3	19 472	55,7
Tecidos, artigos do vestuário e calçados	4	1,5	35 153	66,2
Produtos farmacêuticos	5	1,9	47 557	45,2
Lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis (3)	6	2,2	73 913	40,6
Material de construção	4	1,8	55 994	42,1
Equipamentos de informática e material de escritório	3	1,7	45 177	56,5
Outros	3	1,4	30 106	55,4

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2004.

(1) Valores calculados pela divisão dos salários, retiradas e outras remunerações pelo salário mínimo anual, cujo cálculo inclui o 13º salário, e em seguida pelo total de pessoal ocupado nas empresas. O cálculo do salário mínimo anual resultou no valor de R\$ 3 300. (2) Valores calculados pela divisão da receita líquida de revenda pelo número de pessoal ocupado. (3) Neste segmento foram agregados três classes de atividades: Comércio não-especializado sem predominância de produtos alimentícios; Máquinas e aparelhos de uso doméstico e pessoal, discos, instrumentos musicais, etc; e Móveis, artigos de iluminação e outros artigos de residência.

O segmento de varejo de lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis tem relativo destaque no comércio, pois é o terceiro em pessoal ocupado por empresa e segundo em relação ao salário médio do segmento varejista, terceiro em produtividade e sexto colocado na taxa de margem de comercialização.

### 2.3 Redes de Cooperação

A abertura do mercado brasileiro em meados da década de 90 e a diminuição da distância física provocada pela internet exigem que os agentes responsáveis pela formulação de políticas de desenvolvimento busquem novos conceitos e formas de pensar a organização produtiva. Na busca do aumento da competitividade das empresas surgem arranjos inter-organizacionais em várias partes do mundo (AMATO NETO, 2000).

Porter (1998) discorre que a criação de redes de cooperação causa impacto na produtividade, escala e inovação das empresas envolvidas.

La Rovere (2000) relata sobre a importância da cooperação entre empresas, dizendo que esta é necessária para superação de dificuldades e limitações como: máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldade de comercialização de produtos em novos mercados.

## **2.4 Economia Regional**

O presente estudo tem como foco o comércio varejista do setor moveleiro que tem estreito relacionamento tanto com o setor industrial de São Bernardo do Campo quanto com o setor da indústria moveleira nacional.

A cidade de São Bernardo do Campo é apresentada a seguir.

### **2.4.1 A Cidade de São Bernardo do Campo**

O Município de São Bernardo do Campo nasceu na região onde existiu a vila histórica de Santo André da Borda do Campo (1553 - 1560). Foi escolhido o nome de São Bernardo, devido à denominação da fazenda dos Monges Beneditinos, onde se encontrava uma capela dedicada ao Santo (SÃO BERNARDO DO CAMPO, 2005).

Encontra-se na história da cidade relatos sobre a exploração da madeira pelos imigrantes portugueses e italianos, o surgimento das serrarias e da indústria do setor moveleiro e das lojas de móveis, ponto de interesse desta pesquisa, que juntamente com a indústria têxtil deram início à tradição industrial da cidade (SÃO BERNARDO DO CAMPO, 2005a).

Parte de documento sem identificação de autor, data e editora, mas que se encontra no Serviço de Memória e Acervo (SEC 201.1) da Prefeitura de São Bernardo do Campo, indica que a cidade era conhecida como “o maior centro de móveis da América Latina”.

“No início do século, a primitiva atividade carvoeira cedeu lugar às atividades industriais ligadas ao ramo madeireiro: indústria de beneficiamento de toras, saltos para sapatos, tacos para revestimento de pisos e, por último, as indústrias de móveis. Alguns pequenos capitalistas investiram ainda mais nesta atividade industrial, de modo que em 1940 a cidade passou a ser conhecida como o maior centro de móveis da América Latina.”

O município está localizado na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e possui área de 407 Km<sup>2</sup>, correspondendo a 49% da área do Grande ABC (SÃO BERNARDO DO CAMPO, 2005b). A Tabela 2, a seguir, mostra a divisão da área do município e a Figura 8 mostra a localização do município de São Bernardo do Campo na RMSP.

**Tabela 2: Divisão da área municipal de São Bernardo do Campo**

Área	Km <sup>2</sup>	%
Zona Urbana	118,14	29,2
Zona Rural	212,54	52,2
Represa Bilings	75,82	18,6
<b>Total do Município</b>	<b>407,10</b>	<b>100,0</b>
Proteção aos Mananciais	218,82	53,7
Parque Estadual da Serra do Mar	105,00	25,8

Fonte: Seção de Pesquisa e Banco de Dados – PMSBC.

**Figura 8: Localização de São Bernardo do Campo na RMSP**



Fonte: Seção de Pesquisa e Banco de Dados – PMSBC.

### **2.4.2 O Grande ABC (GABC)**

O Grande ABC é constituído por sete cidades: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra. Estas cidades fazem parte da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) (ABRUCIO e SOARES, 2001 p.127).

No Plano de Metas do governo de Juscelino Kubitschek houve um conjunto de investimentos econômicos que promoveram a chegada da indústria automobilística, metalúrgica e de máquinas e equipamentos na região. (KLINK, 2000).

De acordo com Klink (2000), a região do Grande ABC sofre com a herança fordista, adquirida pela indústria automobilística, que a distancia de alguma forma de uma plataforma altamente competitiva internacionalmente. Com pouca capacidade de relacionamento, os atores regionais têm capacidade reduzida de inovação, modernização e renovação, impedindo que as soluções locais ao processo de globalização sejam articuladas e implementadas.

Desta forma a elaboração de projetos objetivando o fortalecimento da micro e pequena empresa da região é bem vindo e auxiliariam na redução dos efeitos negativos (aumento do desemprego, por exemplo) provocados pela globalização à indústria e conseqüentemente ao comércio do Grande ABC (KLINK, 2000).

Abrucio e Soares (2001) destacam os principais setores industriais do Grande ABC constituídos e distribuídos como apresenta o Quadro 3 a seguir.

### Quadro 3: Constituição e distribuição dos setores industriais do GABC

Setor Industrial	Localização
Indústria Automobilística	São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema
Fornecedores da Indústria Automobilística	São Bernardo do Campo e Diadema
Setor Metal-mecânico	São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Santo André
Setor de Máquinas e Equipamentos	São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Santo André
Setor Petroquímico	Mauá e Santo André
Setor Plástico	Diadema <sup>3</sup>

Fonte: ABRUCIO e SOARES (2001), adaptado pelo autor.

A concentração industrial da região, desde a década de 50, pode ser explicada pelos seguintes fatores:

- a. Disponibilidade de grandes e planos terrenos;
- b. Proximidade do Porto de Santos e da cidade de São Paulo;
- c. Estrutura viária;
- d. Área periférica aos grandes centros.

De acordo com Abrucio e Soares (2001) o último item é um fator de atração para empresas que criam externalidades negativas como, por exemplo, o setor petroquímico que provoca poluição e ao instalar-se na periferia não polui a região central.

Bresciani (2004) ressalta que a região do GABC enfrenta o desafio de transitar entre uma onda industrial anterior (desenvolvimentista) para uma nova onda virtuosa (renovação do tecido produtivo, por meio da interação entre trabalho e inovação) em termos econômicos e sociais. Este alerta é consequência da estagnação econômica vivida no final do Século XX, bem como pelas limitações tecnológicas e organizacionais da base produtiva regional.

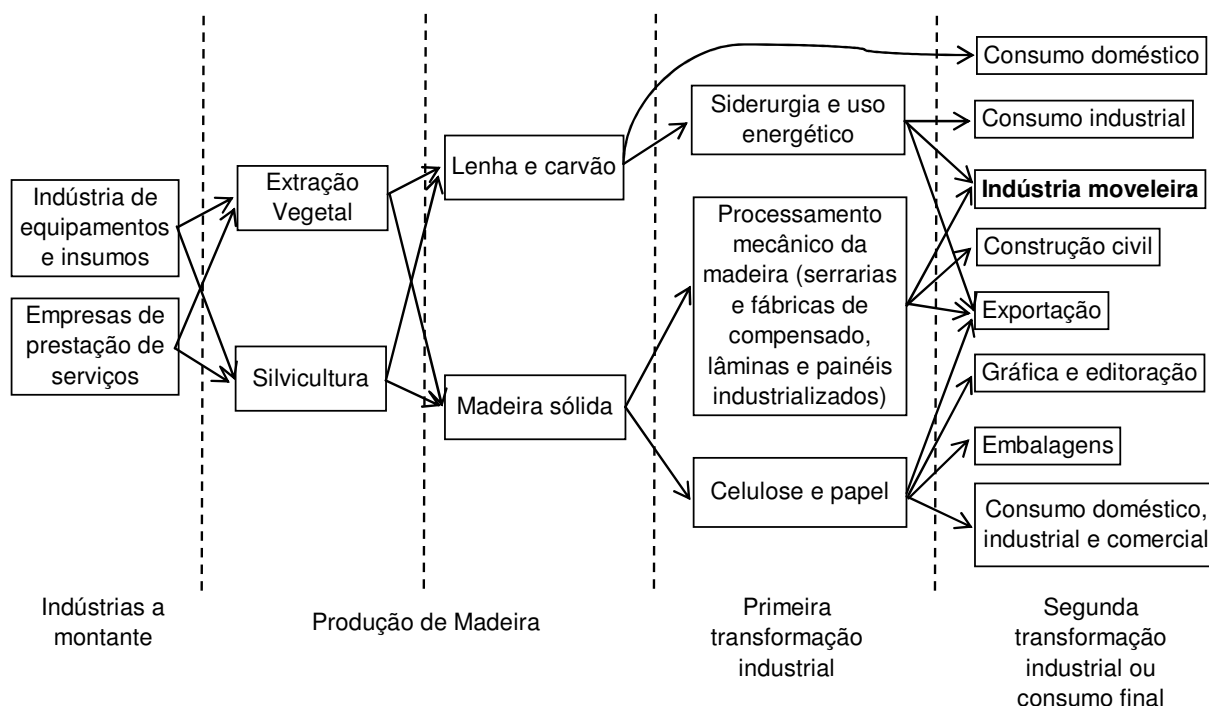
#### 2.4.3 A Indústria de Móveis

O setor moveleiro está inserido no sistema de base florestal que é formado pela cadeia produtiva da indústria de madeira e móveis. Este sistema está apresentado

<sup>3</sup> Migraram de Mauá e Santo André para Diadema, após a construção da Via Imigrantes. (ABRUCIO e SOARES, 2001).

na Figura 9 e representa quatro fases na cadeia, a saber: Indústrias a montante, Produção de madeira, Primeira transformação industrial e Segunda transformação industrial ou consumo final. A indústria de móveis, por sua vez, está na segunda fase de transformação industrial da madeira e é dependente de outros setores, como apresentado na Figura 10 (MORAES e COUTINHO, 2002).

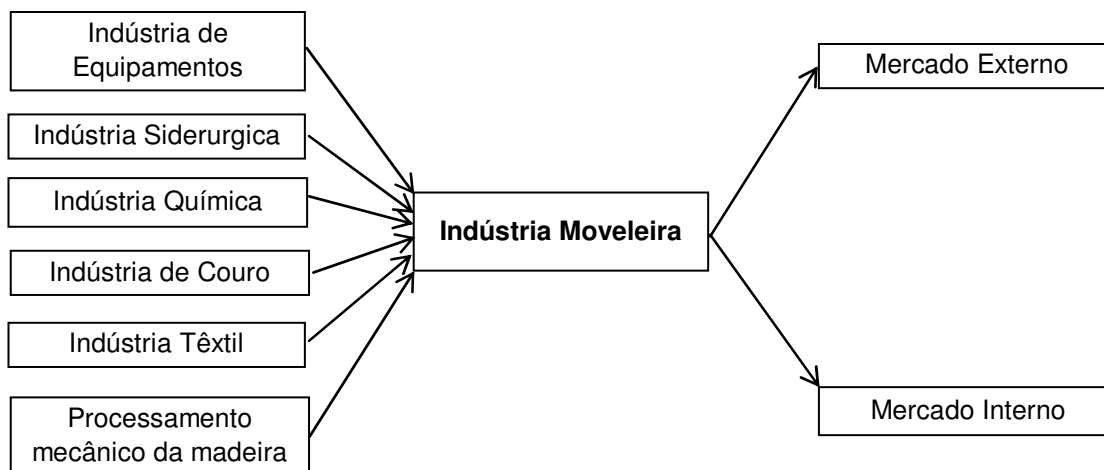
**Figura 9: Sistema Industrial de Base Florestal**



Fonte: MORAES, COUTINHO, 2002, p.4. Grifo nosso.

Observa-se pela Figura 9, que a indústria do setor moveleiro necessita de insumos provenientes de outras indústrias, como da siderúrgica que fornece os metais, a química com o fornecimento de cola, tintas, resinas, espuma, etc. A indústria do processamento mecânico da madeira é formada pelas serrarias e fábricas de compensados e painéis industrializados.

**Figura 10: Subsistema da Indústria de Móveis**



Fonte: MORAES, COUTINHO, 2002, p.5. Grifo nosso.

#### **2.4.4 Panorama da Indústria de Móveis no Mundo.**

Gorini (1998), destaca que novas técnicas de gestão empresarial e o desenvolvimento de equipamentos automatizados possibilitaram a flexibilização da produção e conseqüente aumento em escala, tirando o aspecto artesanal na produção de móveis.

O comércio mundial de móveis, entre 1995 e 2000, teve aumento de 36%, isto devido à produção em massa se tornar viável e com o surgimento de nichos de mercado de móveis como o *ready-to-assemble* ou *do it yourself*, que é um conceito surgido nos Estados Unidos na década de 1950 visando o mercado feminino. A introdução de novas matérias primas na fabricação, como o *medium-density fiberboard* (MDF) possibilitou novos meios de produção, design e veio como uma possível solução para problemas ambientais como o desmatamento e extinção de espécies. Países como Austrália, Chile e Nova Zelândia utilizam o eucalipto (GORINI, 1998), (KAPLINSKY, 2003).

A Tabela 3 apresenta os principais exportadores de móveis.

**Tabela 3: Principais Exportadores de Móveis (em milhões de dólares)**

País	1995	2000
Itália	7.595	7.395
China	1.671	4.412
Canadá	685	2.044
Polônia	1.180	1.815
Indonésia	819	1.498
Malásia	826	1.491
Dinamarca	1.687	1.209
México	468	1.173
Tailândia	712	909
Espanha	523	531
Eslovênia	409	461
República Tcheca	148	445
România	472	377
Suécia	510	338
Brasil	212	333

Fonte: KAPLINSKY, 2003, p.2

Vemos portanto que países industrializados e grandes exportadores em 1995, como Itália e Dinamarca, tiveram suas exportações reduzidas frente ao avanço das exportações da China, México, República Tcheca e Brasil, o que denota que países em desenvolvimento ou em transição para países industrializados, podem melhorar a balança comercial com a exportação de móveis (KAPLINSKY, 2003).

Levantamento mais recente apresentado por Prado (2005), indica o contínuo avanço chinês chegando à conquista do posto de maior exportador de móveis. Indica, também, relativo aumento nas exportações brasileiras, como mostrado na Tabela 4 a seguir:



**Tabela 4: Principais Exportadores de Móveis em 2005 (em milhões de dólares).**

País	2005
China	8,9
Itália	5,7
Canadá	4,3
Alemanha	3,5
Estados Unidos	2,6
Polónia	2,6
Dinamarca	1,4
França	1,4
México	1,3
Áustria	1,1
Bélgica	1,0
Brasil	0,9
Espanha	0,9
Suécia	0,9

Fonte: PRADO, 2005, p.8

O maior importador de móveis em 1995 foram os Estados Unidos, que possuem indústria fragmentada, porém concentrada no Estado da Carolina do Norte que possui aproximadamente 33% das cerca de 4 mil fábricas. As fábricas estão concentradas em móveis para uso residencial, empregando 260 mil trabalhadores e apresentando um faturamento de 24 bilhões de dólares em 1995 contra 10 bilhões de dólares do setor de móveis para escritório, no mesmo período (GORINI, 1998).

Já em 2005, segundo Prado (2005), o maior importador passou a ser a União Européia, com 34,5 bilhões de dólares e os Estados Unidos em segundo lugar com 21,4 bilhões de dólares.

Na União Européia, a indústria de móveis teve faturamento de 62 bilhões de euros, sendo responsável por 2% da produção de manufaturados em 1996. Em relação aos empregos no setor, é responsável por 2% deles, atingindo cerca de 900 mil trabalhadores em 1995. Alemanha, Itália, França e Reino Unido, são responsáveis por 70% da produção na União Européia.

As empresas são especializadas em linhas de produtos e há dois modelos de produção em destaque: o alemão e o italiano. No primeiro há concentração da

indústria que, por sua vez, é formada por médias e grandes empresas que baseiam a competitividade na economia de escala.

O segundo, o italiano, se baseia em empresas de pequeno porte, porém com empresas inovadoras principalmente em relação ao design e especializadas em nichos de mercado, havendo flexibilidade na produção (GORINI, 1998).

#### 2.4.5 A Indústria de Móveis no Brasil

Moraes e Coutinho (apud BRASIL, 2002) registram que a indústria de móveis no Brasil teve início na década de 50 com a formação de três pólos: na cidade de São Paulo e seus vizinhos (Santo André, São Bernardo e São Caetano do Sul) que formaram o pólo pioneiro. Na década de 60 surgiu o pólo do Rio Grande do Sul, seguido pelo de Santa Catarina na década de 70. Atualmente há registros de pólos moveleiros em diversos estados da federação como Minas Gerais, Espírito Santo e Paraná.

A indústria do setor moveleiro pode ser segmentada tanto pelos materiais utilizados em sua fabricação quanto ao uso a que se destinam. Quanto ao uso podem ser classificados como **móveis de madeira para uso residencial** e **móveis para escritório** (sob encomenda e seriados) (MORAES e COUTINHO, 2002). O foco de nosso estudo é o móvel de madeira para uso residencial.

A Tabela 5 apresenta a distribuição geográfica das indústrias do setor moveleiro no Brasil.

**Tabela 5: Distribuição espacial das indústrias do setor moveleiro (mercado formal)**

<i>Estados</i>	<i>%</i>
São Paulo	25
Rio Grande do Sul	15
Minas Gerais	14
Paraná	13
Santa Catarina	11
Rio de Janeiro	4
Outros	18

Fonte: MTE-RAIS 2000  
Extraído de MORAES e COUTINHO e adaptado pelo autor.

Em termos de faturamento São Paulo detém 40% do setor e concentra 80% da produção nacional de móveis. Apesar da produção dispersa, há dois pólos que estão bem definidos: o da RMSP e o da Região Noroeste Paulista. O Rio Grande do Sul é o segundo em termos de faturamento e sua indústria moveleira está concentrada em Bento Gonçalves (70% das fábricas). Santa Catarina é o terceiro estado produtor, mas é o primeiro em exportações, sendo responsável por cerca de 50% das vendas externas de móveis brasileiros (MORAES e COUTINHO, 2002).

A competitividade internacional do setor moveleiro poderia ser melhorada com a introdução de matéria prima oriunda de reflorestamento, isto é dificultado pela grande informalidade das indústrias no país, pelo fácil acesso às florestas naturais, falta de fornecedores com experiência no plantio renovável e baixo investimento no projeto e design dos móveis (GORINI, 1998).

A indústria nacional de móveis é composta por cerca de 16.112 empresas que empregaram 189.372 trabalhadores distribuídos entre micro, pequenas e médias empresas. A distribuição espacial destas empresas está apresentada por meio dos principais pólos moveleiros na Tabela 6 (ABIMÓVEL, 2005).

**Tabela 6: Identificação de Pólos Moveleiros**

Pólo Moveleiro	Estado
Bento Gonçalves	Rio Grande do Sul
São Bento do Sul	Santa Catarina
Arapongas	Paraná
Mirassol, Votuporanga e São Paulo	São Paulo
Ubá	Minas Gerais
Linhares	Espírito Santo

Fonte: ABIMÓVEL, 2005. Elaborado pelo autor

A concentração nos estados da região sul do país, também é observada na tabela acima. Na Tabela 7 temos a apresentação dos pólos moveleiros no Brasil em relação à origem, número de empresas e empregados.

**Tabela 7: Pólos Moveleiros no Brasil.**

Pólo Moveleiro	Estado	Empresas	Empregados
Bento Gonçalves	RS	370	10.500
São Paulo	SP	3.000	9.000
São Bento do Sul	SC	210	8.500
Mirassol	SP	210	8.500
Arapongas	PR	145	7.500
Votuporanga	SP	85	7.400
Ubá	MG	310	3.150
Linhares e Colatina	ES	130	3.000
Bom Despacho	MG	117	2.000
Lagoa Vermelha	RS	60	1.800
Tupã	SP	54	700

Fonte: ABIMÓVEL, 2005, p.8. Adaptado pelo autor

#### 2.4.6 O Setor de Móveis de São Bernardo do Campo

A busca pela revitalização do setor de móveis de São Bernardo do Campo iniciou em 1996 quando o Sindicato da Indústria da Marcenaria da Região implantou o Certificado de Garantia de Entrega. Foi realizado, também, levantamento inicial com 20 empresas para apresentação de um diagnóstico à Câmara Regional, com a finalidade de ser realizado um plano de ações de melhoria (MARCOCCIA, 1998).

Em 1997 foram realizados treinamentos e capacitação de profissionais, como vendedores e trabalhadores do setor. Estes treinamentos tiveram o apoio do SEBRAE (MARCOCCIA, 1998).

“[...] O município de São Bernardo do Campo iniciou sua evolução a partir da marcenaria. Porém, o prestígio do setor, que lhe valeu o título de *Capital do Móvel*, começou a perder força no começo da década passada, com a vinda de empresas internacionais e o fomento das importações. Mas, para que a tradição possa ter continuidade, a indústria moveleira busca agregar valor à vocação e tenta transformar este cenário de suposta ameaça em oportunidade, manter seu nicho de mercado e até ampliá-lo.” (AM, 1998).

Publicações recentes sobre o setor moveleiro de São Bernardo do Campo, disponíveis em Bergamo (2005) e Sebrae (2004), destacam o relacionamento entre diferentes atores na busca pelo aumento da competitividade e sustentabilidade do setor ao estabelecer processos de desenvolvimento, inovação e aprendizagem.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo da Pesquisa**

O tipo de pesquisa a ser adotado é o levantamento. Temos como objetivo a descrição das lojas de varejo de móveis da Rua Jurubatuba, envolvendo sua população e no que se refere aos objetivos, a presente pesquisa é classificada como descritiva, visto que visa descrever as características das lojas que formam o comércio varejista de móveis na Rua Jurubatuba.

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva deve ser utilizada quando a finalidade principal é a descrição de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva também se caracteriza, principalmente, pela técnica de levantamento de dados empregada: questionários e observação sistemática.

#### **3.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa**

No presente levantamento a amostra será a própria população de lojas do comércio varejista de móveis da Rua Jurubatuba que atendem às necessidades do estudo, ou seja, um conjunto de estabelecimentos comerciais de móveis de madeira.

A definição do estudo abrangendo a população da pesquisa se deve ao número reduzido de lojas que compõem esta população.

Os sujeitos da pesquisa são os empresários e funcionários do setor.

#### **3.3 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados**

De acordo com Gil (2002), a coleta de dados nos levantamentos é efetuada, usualmente, por técnicas de interrogação:

- **Questionários:** Conjunto de questões que são respondidas pelo pesquisado;
- **Entrevistas:** Técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e que uma delas formula questões para a outra responder;

- **Formulário:** Técnica onde o pesquisador elabora previamente as questões para posterior formulação ao pesquisado e anotação das respostas.

No presente levantamento, utilizamos as seguintes técnicas:

### **3.3.1 Levantamento de dados documentais**

Foram pesquisados documentos, relatórios e estudos diversos relacionados com o tema abordado, o comércio varejista de móveis, desenvolvimento de *clusters*, redes de cooperação, a Cidade de São Bernardo do Campo. Os documentos foram pesquisados no sitio do município na Internet, bem como em documentos históricos, teses e dissertações sobre o tema, cidade e outros.

### **3.3.2 Formulário**

Foi aplicado aos sujeitos da pesquisa com a finalidade de identificar os pontos relacionados com o objetivo específico do presente levantamento.

Previamente à elaboração do formulário foram realizadas algumas entrevistas informais com lojistas da Rua Jurubatuba, tendo como objetivo a busca pela melhor formatação do formulário.

As questões do formulário são fechadas e diretas, com alternativas que abrangem uma gama de respostas possíveis, como preconiza Gil (2002), ao relatar que as questões devem ser preferencialmente fechadas.

A aplicação do formulário foi feita pelo próprio pesquisador, tendo sido identificado com pesquisador do Programa de Mestrado Acadêmico do IMES.

## **3.4 Procedimentos para Análise dos Resultados**

Os dados levantados na pesquisa de campo foram codificados, tabulados e foi utilizada a planilha Excel para os cálculos estatísticos.

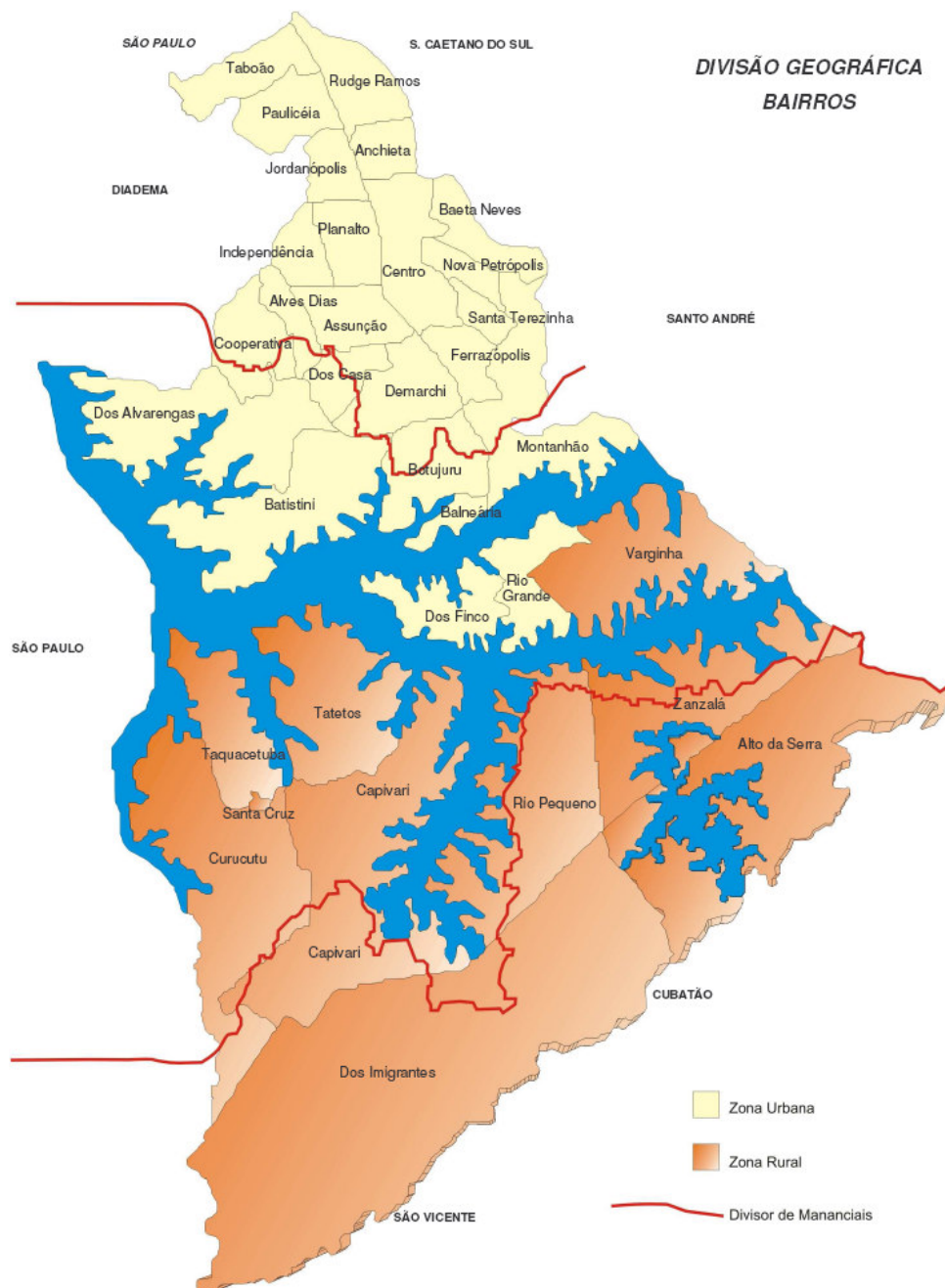
A análise é feita juntamente com a apresentação dos resultados estabelecendo-se a relação entre os dados levantados com a teoria apresentada e resultados de estudos realizados anteriormente.

## 4 Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1 A Rua Jurubatuba

A Rua Jurubatuba está situada no bairro do Centro, em São Bernardo do Campo. A Figura 11 indica este bairro e a Figura 12 indica a Rua Jurubatuba e seus arredores.

**Figura 11: Divisão de Bairros de São Bernardo do Campo**



Fonte: Seção de Pesquisa e Banco de Dados – PMSBC.



Figura 12: A Rua Jurubatuba e arredores



Fonte: Google e Guia Mais 2006.

Os três primeiros quarteirões da Rua Jurubatuba concentram as lojas de varejo de móveis pesquisadas, bem como as lojas de acessórios, artigos para bebês e outros.

Neste espaço estão instaladas 77 lojas que estão relacionadas no Quadro 4, a seguir. Foram pesquisadas, também, as lojas que estão nas ruas adjacentes que são a Rua Dr. Felício Laurito, Rua José Pelosini e Rua Pedro Jacobucci e aqui tratadas como sendo pertencentes ao *cluster* varejista de móveis da Rua Jurubatuba.

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de Agosto e Setembro de 2006, mais precisamente entre os dias 24 e 26 de agosto e 3 a 8 de setembro de 2006. Houve a necessidade de realizarmos mais de uma visita em algumas lojas, a fim de encontrar

a pessoa autorizada a responder o formulário. Como também houve a informação direta que a loja não teria interesse em participar da pesquisa (Advance, Estar).

#### Quadro 4: Relação das lojas de varejo de móveis e acessórios

1	Bella Napoli Móveis	40	Todeschini
2	My Home	41	Marinho Móveis
3	Raru's Design	42	Belis Móveis e Decorações
4	Decorita Baby	43	Prilu Design e Decoração
5	Quarto e Quartinho	44	Plaza Móveis
6	Baby House Móveis Infantis	45	Millenium
7	Allegrini Baby	46	Lares Móveis e Docoração
8	Allegrini Baby Acessórios	47	Sofá e Colchões
9	KM Baby	48	Gramado Móveis
10	Mamy Kry Baby	49	Canum Móveis e Design
11	Eskina dos Colchões	50	Maria Móveis
12	Novo Design Móveis Projetados	51	ABC
13	New House Móveis	52	Líder Interiores
14	Móveis Riacho Grande	53	A. Todesco Country Style
15	Móveis Tulipa	54	Tutti//Rudnick
16	Eterna Design e Interiores	55	Habitá
17	Novo Emporium	56	Fioricine Colchões e Camas
18	Italinea Móveis	57	D. Villar Móveis
19	L'Art	58	Tefram Móveis sob medida
20	Pirâmide	59	Santa Emília
21	A Especialista	60	Criart
22	Attualittá	61	Absoluta Design
23	Espaço e Forma	62	Estar
24	Raru's Design	63	Santa Terezinha Móveis
25	Attualittá	64	Nazmie
26	Santa Terezinha Móveis Projetados	65	Venezia Art Design
27	Mohiam	66	Plenitude Design
28	Línea Futura Projetos	67	Ind. e Com. de Móveis Jurubatuba
29	Eu Viva Bertoline	68	Sadel
30	Araucária Design	69	Sierra Móveis – A Especialista
31	Ma Maison Móveis	70	Advance
32	Raru's Design	71	Mirvale Móveis e Decorações
33	Micky Design	72	Móveis Capital
34	Victoria	73	Show de Armários
35	Dell Anno	74	Casa Nova
36	Randa	75	De Villar
37	Movelinne	76	Tatti Móveis
38	Dulando	77	Móveis Cairo
39	Joneda Armários e Cozinhas		

Fonte: Pesquisa de campo

A seguir são apresentados os dados levantados na pesquisa de campo e que estão relacionados com os objetivos deste trabalho. Cabe ressaltar que todas as lojas

comercializam móveis de madeira para uso residencial, conforme classificado anteriormente por Moraes e Coutinho (2002) e estão de acordo com o foco da pesquisa.

#### 4.2 Lojas quanto à finalidade dos móveis

As lojas estão, quanto à finalidade dos móveis, divididas como apresentado na Tabela 8, abaixo.

**Tabela 8: Quanto à finalidade dos móveis**

<b><i>Finalidade dos móveis</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Geral	24	31,2
Quarto e Sala	21	27,3
Salas	16	20,8
Cozinha e Banheiro	3	3,9
Quarto Infantil	7	9,1
Acessórios	6	7,8
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

A categoria Geral foi utilizada para as lojas que comercializam móveis para todas as finalidades (quartos, salas, cozinha e banheiro), ou seja, salas (estar e jantar), quartos (adulto e infantil), cozinha e banheiro. Há lojas de acessórios que fornecem colchões, travesseiros, roupas de cama, mesa e banho, bem como lojas que fornecem artigos de acabamento em metal, como puxadores de portas, maçanetas e trilhos para gavetas.

Nota-se que a concentração de lojas se refere ao comércio de móveis para uso residencial, incluindo lojas de acessórios o que, conforme define Porter (1998), caracteriza um *cluster* por haver em um mesmo espaço geográfico a concentração de empresas voltadas a um determinado ramo de atividade, no caso, comércio varejista de móveis.

### 4.3 Quanto ao tempo de existência da loja

Uma das questões levantadas na pesquisa foi a do tempo de existência da loja, uma vez que se pretende verificar a longevidade das lojas em relação ao tempo de existência do comércio de móveis em São Bernardo do Campo. A Tabela 9 apresenta os dados em relação ao tempo de existência das lojas.

**Tabela 9: Quanto ao tempo de existência<sup>4</sup>**

<i>Tempo de existência (anos)</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Menos que 5	17	25,8
Entre 5 e 10	15	22,7
Entre 10 e 15	6	9,1
Entre 15 e 20	15	22,7
Acima de 20	13	19,7
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Das 71 lojas pesquisadas cinco (7,0%) não informaram o tempo de existência. Os dados da pesquisa indicam que 43,4% das lojas têm mais de 15 anos de existência, dentre estas 19,7% com mais de 20 anos.

O fato de haver lojas com mais de 15 anos de existência, não indica que esta permaneceu com o mesmo proprietário, como veremos mais à frente.

Nota-se, também, que a existência de lojas com menos de 5 anos (25,8%) indica a ocorrência de uma renovação das lojas. Este é o caso das lojas De Villar, Novo Emporium, Eterna Design e Interiores, e Habitá.

<sup>4</sup> Nesta tabela, bem como nas demais a seguir, não foram levadas em consideração as lojas que comercializam acessórios.

#### 4.4 Quanto à classificação dos móveis

Os móveis podem ser classificados quanto ao estilo em modernos, rústicos, *country* e coloniais. A Tabela 10 mostra os resultados apurados na pesquisa de campo e é apresentada a seguir.

**Tabela 10: Distribuição de lojas quanto ao estilo dos móveis**

<b><i>Classificação dos móveis</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Modernos	62	93,9
Rústicos	1	1,6
<i>Country</i>	3	4,5
Colonial	0	0
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

O resultado da pesquisa indica que o comércio varejista de móveis da Rua Jurubatuba comercializa, predominantemente, móveis no estilo moderno (93,9%). Novamente, temos uma caracterização de *cluster* por haver a concentração de lojas que comercializam um mesmo estilo de móveis.

Do total de lojas pesquisadas (71), cinco lojas (7,0%) não responderam esta questão.

#### 4.5 Quanto à área da loja

A informação sobre a área em metros quadrados (m<sup>2</sup>) está apresentada na Tabela 11, a seguir.

Para esta questão, somente duas lojas (2,8%) não responderam e, mesmo pela observação do pesquisador, não foi possível avaliar corretamente a área das lojas (possível existência de sobreloja ou outro setor).

**Tabela 11: Área da loja (m<sup>2</sup>)**

<b>Área em m<sup>2</sup></b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Menos de 100	2	2,9
de 100 a 200	5	7,2
de 200 a 300	27	39,2
de 300 a 400	13	18,8
de 400 a 500	12	17,4
Mais de 500	10	14,5
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo indica que 38% das lojas de móveis possuem de 200 a 300 m<sup>2</sup>, porém vale ressaltar a existência de 14,1% de lojas com mais de 500 m<sup>2</sup>. Foi observado, pelo pesquisador, que as lojas que possuem maior área apresentavam maior variedade no mostruário e maior fluxo de consumidores presentes durante os dias em que a pesquisa foi realizada.

#### **4.6 Quanto ao faturamento médio mensal**

A obtenção desta resposta demandou certa perseverança por parte do pesquisador, visto que houve resistência quanto ao fornecimento dos valores, mesmo que estabelecidos em faixas conforme a Tabela 12 a seguir indica.

Das 71 lojas pesquisadas, 19 (26,8%) não responderam esta questão.

**Tabela 12: Faturamento Médio Mensal**

<b><i>Faturamento médio mensal (R\$ mil)</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Menos de 100	21	40,4
de 100 a 300	22	42,3
de 300 a 500	7	13,5
de 500 a 700	2	3,8
Mais de 700	0	0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Nota-se que 82,7% das lojas têm faturamento médio mensal até R\$ 300 mil e que 3,8%, o correspondente a duas lojas, tem faturamento médio até R\$ 700 mil.

#### **4.7 Quanto à propriedade do local**

Para o levantamento do perfil das lojas de varejo de móveis da Rua Jurubatuba, fizemos a pergunta relacionada à propriedade do local, ou seja, se ela é alugada ou é própria. A Tabela 13 apresenta os dados obtidos, sendo que seis lojas (8,5%) do total de 71 não responderam esta questão.

**Tabela 13: Propriedade do local**

<b><i>Propriedade do local</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Próprio	31	47,7
Alugado	34	52,3
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

A partir do cruzamento de dados, verificamos que as lojas com menor tempo de existência são alugadas, conforme mostra a Tabela 14 abaixo.

**Tabela 14: Relação entre Tempo de Existência e Propriedade do Local<sup>5</sup>**

<b><i>Tempo de Existência</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Menos de 5 anos	17	44,7
Entre 5 e 10 anos	15	39,5
Acima de 10 anos	6	15,8
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Desta forma, verifica-se a tendência que as lojas iniciem as atividades alugando o local e posteriormente pode ocorrer a compra do mesmo. Esta observação é passível de comprovação em uma próxima pesquisa relacionada ao tema.

#### **4.8 Quanto ao pessoal empregado**

A Tabela 15 mostra a quantidade de funcionários empregados nas lojas. Não foi informado se os empregados são formalmente contratados.

**Tabela 15: Pessoal empregado**

<b><i>Pessoal empregado</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Até 2 funcionários	0	0
3 funcionários	43	66,2
4 funcionários	20	30,8
5 funcionários	2	3,0
Mais de 5 funcionários	0	0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Das lojas pesquisadas, seis (8,5%) não informaram o total de funcionários empregados.

<sup>5</sup> Consideradas somente as lojas alugadas.



#### 4.9 Quanto a reformas na loja

A Tabela 16 indica o tempo médio da última reforma ocorrida na loja

**Tabela 16: Tempo médio da última reforma na loja**

<i>Tempo médio da última reforma na loja</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Menos de 6 meses	0	0
De 6 a 12 meses	12	23,1
De 12 a 18 meses	4	7,6
De 18 a 24 meses	16	30,8
Acima de 24 meses	20	38,5
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Nesta questão não foram consideradas as 12 lojas que iniciaram as atividades há menos de um ano, representando 16,9% do comércio varejista de móveis da Rua Jurubatuba, bem como, sete lojas (9,9%) que não responderam a questão.

#### 4.10 Quanto à nacionalidade do proprietário

Durante o desenvolvimento da pesquisa foi constatada a informação, junto aos entrevistados, de que houve grande alteração quanto à nacionalidade dos proprietários. Entre as décadas de 1980 e 1990, período em que houve o início da diminuição das fábricas de móveis, o comércio passou a ser exercido por libaneses. Para a constatação deste fato, realizamos a pergunta sobre a nacionalidade do proprietário. Os dados levantados estão apresentados na Tabela 17, as seguir.

Do total de lojas pesquisadas (71), 15 lojas (21,1%) não informaram a nacionalidade dos proprietários.

**Tabela 17: Nacionalidade do proprietário**

<b><i>Nacionalidade do Proprietário</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Brasileira	21	37,5
Portuguesa	1	1,8
Italiana	8	14,3
Libanesa	26	46,4
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Observamos que, durante as respostas, vários entrevistados declararam nacionalidade brasileira por serem da segunda geração de imigrantes ou por terem se naturalizado. Fato este observado quando da entrevista com o proprietário, chamado Houssein, da loja Móveis Cairo.

Nota-se, também, o baixo índice de lojistas italianos e portugueses, uma vez que a origem das fábricas e posteriormente das lojas do comércio varejista estavam concentradas nos imigrantes italianos e portugueses. Esta alteração de característica pode ser considerada em estudos futuros sobre o tema, mas não foi aprofundado nesta pesquisa.

#### **4.11 Quanto à fabricação e origem dos móveis**

Como estamos pesquisando sobre o varejo de móveis, necessitamos saber se a loja comercializa produtos de fabricação própria ou se revende produtos vindos de outros fabricantes. Nas Tabelas 18 e 19 temos os dados levantados em campo.

Das lojas pesquisadas (71) cinco (7,0%) não responderam quanto à fabricação e seis (12,2%) não informaram quanto à origem dos fabricantes dos móveis.

**Tabela 18: Fabricação dos móveis**

<b><i>Fabricação</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Própria	23	34,9
Revenda	35	53,0
Ambas	8	12,1
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

**Tabela 19: Quanto à origem dos fornecedores**

<b><i>Fornecedores</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Rio Grande do Sul	21	48,8
Santa Catarina	8	18,6
Paraná	3	7,0
Região Metropolitana de São Paulo	3	7,0
Interior de São Paulo	6	14,0
Minas Gerais	2	4,6
Espírito Santo	0	0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

As lojas recebem produtos de diversos fornecedores, porém foi solicitado que respondessem em relação ao fornecedor de maior volume para a loja.

#### **4.12 Quanto à origem dos consumidores**

Mesmo estando cerca de 20 Km de distância do centro de São Paulo, 42,2% dos consumidores são oriundos de São Paulo.

A Tabela 20 mostra a origem, segundo os lojistas, dos consumidores.

**Tabela 20: Origem dos consumidores**

<i><b>Origem dos Consumidores</b></i>	<i><b>n</b></i>	<i><b>%</b></i>
Região do Grande ABC	37	57,8
São Paulo	27	42,2
São Paulo - Interior	0	0,0
Outros	0	0,0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Segundo lojistas<sup>6</sup>, a frequência de consumidores vindos de São Paulo e interior, reduziu muito nos últimos anos.

Em outros depoimentos foi informado que já atenderam clientes oriundos de outras cidades, principalmente do interior, e estados brasileiros. Esta diminuição de clientes de outras localidades pode ser referente ao fato da disseminação de outros pólos moveleiros e da concorrência sofrida pelas lojas de ruas frente às de shoppings de móveis.

#### **4.13 Quanto ao nível dentro do canal de distribuição**

As lojas varejistas, como visto anteriormente, estão dentro do canal de distribuição das fábricas e possuem quatro níveis de distribuição. A pesquisa de campo levantou os dados sobre a que nível as lojas pertencem. Os dados são mostrados na Tabela 21 a seguir.

Do total de 71 lojas pesquisadas, seis (8,5%) não responderam a esta questão.

<sup>6</sup> Sr. José Maria (Gerente da loja Eterna Design), Sr. Houssein (proprietário da Móveis Cairo), Sr. Abdo (proprietário das lojas Santa Terezinha), durante as respostas ao formulário. Depoimentos colhidos em 07/09/06, 14/09/06 e 17/09/06.

**Tabela 21: Nível dentro do canal de distribuição**

<i>Nível dentro do canal de distribuição</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Nível 2	24	36,9
Nível 3	40	61,5
Nível 4	1	1,6
Nível 5	0	0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

As lojas que possuem Nível 2 foram identificadas com sendo as lojas que comercializam os produtos de fábrica, ou seja, são lojas que fabricam o produto comercializado e vendem, portanto, diretamente ao consumidor final.

As lojas de Nível 3 são aquelas que revendem os produtos fabricados por terceiros e como temos a predominância de lojas revendedoras de móveis, isto repercute no fato de que o comércio varejista de móveis da Rua Jurubatuba possuir maior número de varejistas no canal 3.

A loja que se identificou como sendo nível 4 possui um intermediário entre ela e o fabricante de móveis.

#### **4.14 Classificação quanto à estrutura varejista**

Em relação à classificação da estrutura varejista, verificamos que a maioria das lojas tem estrutura independente, ou seja, não possuem filiais ou franquias. A Tabela 22, a seguir, mostra os dados levantados na pesquisa de campo.

Do total de 71 lojas pesquisadas, sete (9,9%) não responderam à esta questão.

**Tabela 22: Sobre a Estrutura Varejista**

<b><i>Estrutura Varejista</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Independente	39	60,9
Rede de lojas	24	37,5
Franquia	1	1,6
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

As lojas que pertencem à rede de lojas, possuem mais de uma loja na Rua Jurubatuba (Tati Móveis e Sandel ou Raru's Design), bem como lojas em outros centros de comércio varejista de móveis, como o Shopping Interlar e a Rua Teodoro Sampaio (L'Art e Plenitude Design).

#### **4.15 Quanto aos serviços**

De acordo com Mammini (2006) fazem parte de serviços no varejo: estacionamento, entrega e instalação, forma de pagamento, horário de funcionamento, entre outros fatores. Na pesquisa de campo foram observados os seguintes itens apresentados nas Tabelas 23, 24, 25 e 26.

**Tabela 23: Estacionamento**

<b><i>Estacionamento</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Próprio	5	7,8
Conveniado	0	0
Não oferece	59	92,2
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

**Tabela 24: Serviço de entrega e instalação**

<b><i>Serviço de entrega e instalação</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Próprio	59	92,2
Terceirizado	5	7,8
Não possui	0	0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

**Tabela 25: Forma de pagamento**

<b><i>Forma de pagamento</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Financeira	0	0,0
Cartão de crédito	0	0,0
Cheque pré-datado	64	100
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

**Tabela 26: Horário de funcionamento**

<b><i>Horário de Funcionamento</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
2ª a 6ª feira	0	0,0
2ª a Sábado	7	10,3
2ª a Domingo	10	14,7
2ª a Domingo e Feriados	51	75,0
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Os dados indicam que a maioria das lojas não oferece estacionamento, fato que prejudica a relação entre varejista e consumidor, uma vez que o consumidor atualmente procura por comodidade e segurança.

Quanto à entrega e montagem, verificamos que todas as lojas respondentes possuem este serviço, sendo 92,2% com equipes próprias e 7,8% com equipes terceirizadas. Houve 9,9% (sete lojas) de lojas que não forneceram esta informação.

Já em relação ao serviço relacionado à forma de pagamento, os dados levantados na pesquisa indicam 100% das lojas que responderam à esta questão, aceitam cheques pré-datados como forma de pagamento e sendo um facilitador para os consumidores. Em alguns depoimentos foi informado que a loja possui o serviço de financiamento por meio de financeira, porém isto não é feito pelo consumidor e sim diretamente pela loja.

Quanto ao horário de funcionamento, a maioria das lojas (75%) funciona todos os dias da semana, inclusive em feriados.

#### 4.16 Quanto à concorrência

A Tabela 27 mostra os principais concorrentes das lojas de varejo de móveis da Rua Jurubatuba. Dos respondentes (71 lojas), oito (11,3%) não responderam esta questão.

**Tabela 27: Principais concorrentes**

<b><i>Concorrentes</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Shopping de móveis	40	63,5
Teodoro Sampaio	12	19,0
Marcenarias	10	15,9
Itatiba	1	1,6
Outros	0	0,0
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

O principal fato dos respondentes indicarem os shoppings de móveis como principal concorrente foi o fato de que nos shoppings o consumidor possui os serviços de estacionamento, segurança, refeição e lazer em um mesmo espaço.



“Eu acredito que os shoppings de móveis são nossos principais concorrentes. Eles têm estacionamento, segurança, restaurantes e ainda alguns possuem cinema. Temos uma loja no Shopping Interlar que tem um excelente movimento.”<sup>7</sup>

A Rua Teodoro Sampaio aparece como segundo maior concorrente por ser outro centro tradicional de lojas varejistas de móveis, conforme depoimentos dos lojistas da Rua Jurubatuba.

“Ainda enfrentamos concorrência da Rua Teodoro Sampaio, devido à tradição que o local possui e por estar próximo dos clientes que moram em São Paulo.”<sup>8</sup>

#### 4.17 Quanto à cooperação

Em relação à cooperação entre as lojas varejistas da Rua Jurubatuba, levantou-se os seguintes dados junto às 63 lojas que responderam esta questão, conforme apresentado na Tabela 28 a seguir.

**Tabela 28: Cooperação entre as lojas**

<i><b>Cooperação entre as lojas</b></i>	<i><b>n</b></i>	<i><b>%</b></i>
Existe e é formal	0	0,0
Existe e é informal	45	71,4
Não existe cooperação	18	28,6
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

A cooperação informal existente é em relação à informação sobre outras lojas que possam ter o produto que o cliente procura e não encontra na loja e, se solicitado o vendedor indica outra que possa ter o produto solicitado pelo cliente.

Depreende-se que esta idéia de cooperação é frágil em relação ao sentido previamente informado no capítulo 2.

<sup>7</sup> Sra. Maria Aparecida Almorin, Gerente da loja L'Art, durante as respostas ao formulário. Depoimento efetuado no dia 17/09/2006.

<sup>8</sup> Sr. José Maria, Gerente de Vendas da loja Eterna Design, durante as respostas ao formulário. Depoimento efetuado no dia 17/09/2006.

#### 4.18 Quanto à concentração de lojas em um mesmo espaço físico

Durante a coleta de dados formulamos a pergunta sobre se a concentração de lojas de móveis em um mesmo espaço físico favorece o comércio varejista da Rua Jurubatuba. Os dados levantados estão na Tabela 29, a seguir.

**Tabela 29: Quanto à concentração de lojas em um mesmo espaço territorial**

<b><i>Concentração territorial favorece ou não?</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
Discorda plenamente	0	0,0
Discorda parcialmente	18	24,7
Concorda parcialmente	19	26,0
Concorda plenamente	36	49,3
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Os dados indicam que 75,3% dos lojistas concordam que a concentração em um mesmo espaço físico favorece o comércio da Rua Jurubatuba.

“Sim, concordo plenamente. A Jurubatuba tem bom movimento devido há grande quantidade de lojas vendendo móveis. Isto atrai os clientes, que também podem fazer comparação de produtos e preços.”<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Sr. Carmino, Gerente de Vendas da Tati Móveis, durante as respostas ao formulário. Depoimento efetuado em 10/09/06.

## 5 Conclusões

Em linhas gerais, o presente trabalho de pesquisa buscou levantar dados para caracterizar o comércio varejista de móveis da Rua Jurubatuba, em São Bernardo do Campo, de forma a verificar possíveis transformações sofridas por este comércio.

Levantamos questões que trouxeram respostas como o tempo de existência da loja, quanto à fabricação (própria ou revenda), área ocupada, faturamento médio mensal, finalidade dos móveis, nacionalidade do proprietário, informações específicas quanto ao varejo (nível no canal de distribuição, classificação quanto à estrutura varejista, níveis de serviço oferecidos, origem dos consumidores, entre outras), quanto à formação de *cluster*, questionou-se sobre a concentração de lojas em um mesmo espaço, sobre o tipo e finalidade dos móveis, bem como, sobre a procedência dos móveis e sobre a existência ou não de cooperação entre as empresas.

Dos dados obtidos na pesquisa de campo, podemos concluir que com relação ao tempo de existência das lojas 45% têm menos de 10 anos e 48% têm mais de 10 anos (não responderam 7%). Esta informação nos mostra que houve, e está havendo, uma renovação das lojas quanto à propriedade, visto que 24% das lojas têm menos de cinco anos de existência (Dell Anno, Habitá, Eterna Desing e Interiores, Novo Emporium e Raru's Design, entre outras).

O município de São Bernardo do Campo, ainda é visto como grande centro de consumo de móveis, o que atrai clientes e fornecedores do setor para a cidade, como indicado por Freitas (2004).

Quanto à fabricação, os dados levantados indicam que 65,1% das lojas são revendedores de móveis (53,0% são somente revendedores e 12,1% são tanto revendedores como fabricantes) e 34,9% têm fabricação própria. Não responderam 7,0%. Por meio destes dados constatamos que a vocação para a produção industrial de móveis, previamente existente na cidade, reduziu drasticamente.

As lojas revendem produtos predominantemente do Sul do país (74,4%), dado obtido tanto por meio da pesquisa de campo como por meio de levantamento documental.

“[...] São Bernardo hoje não vive só dos móveis produzidos localmente, mas também de produtos fabricados no Sul do país. [...] Esse panorama justifica, em parte, a entrada de empresas do Sul no mercado local, que se tornou atrativo. Por outro lado, a globalização trouxe também a necessidade de diversificação, o que levou lojistas da região a atender as necessidades de mercado e trazerem para cá móveis que não são produzidos aqui, como os de estilo *country* e colonial [...]” (FREITAS, 2004)

A predominância é de móveis de madeira com estilo moderno. Com estas características temos 62 lojas, o equivalente a 93,9% do total de lojas que responderam à questão. No estilo *country*, foram levantadas três lojas (4,5% do total) e nenhum lojista caracterizou seus móveis com o estilo colonial.

A contradição em relação ao citado por FREITAS (2004), acima, pode estar relacionado com a dinâmica das mudanças que ocorre nas lojas da Rua Jurubatuba.

Outro dado significativo da pesquisa que reflete a transformação varejista da Rua Jurubatuba, refere-se à área ocupada pela loja. Pelo cruzamento dos dados da pesquisa, chegamos à conclusão que as lojas com até 10 anos de existência possuem, em média, 250 m<sup>2</sup> de área, enquanto as com mais de 10 anos têm 350 m<sup>2</sup> em média.

Sobre o faturamento médio mensal, levantamos que 21 lojas (40,4% do total) faturam menos de R\$ 100 mil e, novamente por meio do cruzamento de dados verificou-se que 15 destas lojas, o equivalente a 71%, têm menos de 10 anos de existência. As seis lojas restantes, que equivalem a 29%, faturam até R\$ 300 mil. São duas as lojas com maior faturamento (entre R\$ 500 e R\$ 700 mil mensais), dentre as que responderam a questão, o equivalente a 3,8% do total de lojas.

A origem dos clientes também indica uma alteração em relação ao passado do comércio de móveis da Rua Jurubatuba. Enquanto até a década de 1980 havia consumidores de todas as partes do país, atualmente temos os consumidores concentrados entre a Região do Grande ABC e a Cidade de São Paulo. Para 37

lojistas (57,8%) os consumidores com maior afluência são os do Grande ABC e para 27 lojistas (42,2%) a maior afluência é de consumidores de São Paulo.

De acordo com Parente (2000), a localização e distância são fatores de grande importância na decisão de compra. A distância não é medida em quilômetros, mas segundo a conveniência do consumidor (PARENTE, 2000).

A caracterização atual das lojas de móveis dentro de aspectos do varejo, está da seguinte forma: As lojas da Rua Jurubatuba são revendedoras, em relação à estrutura temos que 39 (60,9%) lojas são independentes e 24 (37,5%) pertencem a uma rede de lojas. A predominância são lojas de Nível 3 (61,5%) o que realmente caracteriza as lojas como revendedoras de produtos, pois compram dos fabricantes e comercializam para o consumidor final. Esta afirmação está de acordo com Parente (2000).

Na questão dos serviços oferecidos pelos lojistas, vemos que em relação ao estacionamento a maioria das lojas - 59 estabelecimentos ou o equivalente a 92,2% do total - não possui esta comodidade, embora a rua seja provida de vagas de estacionamento com o Sistema Rotativo de Vagas, onde o usuário tem que comprar um cartão que lhe dá direito a duas horas de parada. Os outros serviços oferecidos são relacionados com entrega, instalação, forma de pagamento e horário de funcionamento. Em relação a estes serviços, consideramos que atendem as necessidades mínimas dos consumidores. Foi indicado pelos lojistas – 40 lojas ou o equivalente a 63,5% - que as lojas de shopping são os maiores concorrentes da rua, justamente por oferecer estacionamento e outras facilidades pertinentes a um shopping center. Estes serviços estão relacionados à pré-transação, transação e pós-transação conforme apresentado por Mammini (2006).

Quanto à formação de *cluster*, pudemos observar claramente que há existência de lojas que comercializam um mesmo tipo de produto (móveis seriados ou sob medida em madeira de estilo moderno e de uma mesma origem - o Sul do país), que há lojas que fornecem acessórios (6 lojas ou o equivalente a 7,8% das 77 lojas) e há cooperação, mesmo que não formal e frágil, entre elas.

Desta forma temos os principais requisitos para a existência de um *cluster*, segundo Porter (1998). Ressaltamos que quanto à cooperação, esta é frágil visto haver somente o repasse de informações quando solicitado pelo cliente e não termos encontrado ações que levem as lojas a desenvolver o comércio local. Sendo assim, a formação deste *cluster* de lojas ainda é tênue.

Consideramos que os objetivos propostos foram atingidos, uma vez que temos a caracterização das lojas do varejo de móveis da Rua Jurubatuba, bem como a comprovação da formação de *cluster* varejista, mesmo que com as restrições acima apresentadas.

### **Uma questão para estudos futuros.**

Como forma de não incorrerem no mesmo erro das fábricas, ou seja, o fato de não se atualizarem, deixamos aqui a seguinte questão: Como fazer para que a Rua Jurubatuba volte a atrair consumidores de todas as partes do país?

Vemos que como *cluster* as lojas da Rua Jurubatuba apresentam fraco relacionamento. Para o fortalecimento da questão da eficiência coletiva, pois isto atrai, segundo Altenburg e Meyer-Stamer (1999), intervenção pública em busca de oportunidades para o desenvolvimento local. Desta forma, os lojistas deveriam promover ações em conjunto com o poder público para promover a modernização deste comércio.

Ações como a criação de estacionamento coletivo e conveniado com as lojas, ações de propaganda sobre promoções e divulgação em geral sobre o comércio de móveis da rua.

O presente trabalho apresenta algumas limitações, como a falta da realização de entrevistas com atores do setor moveleiro (SEBRAE, Sindicato de Móveis, Associação dos Lojistas, etc). Desta forma, cabe a inclusão destas entrevistas em um próximo estudo que venha a se originar deste.

Poderíamos também ter pesquisado junto a antigos proprietários de lojas, bem como ter avaliado quantas lojas já foram fabricantes e não mais o são.

Com o término deste trabalho, verificamos que há outras possibilidades de estudos acadêmicos relacionados com o comércio varejista e a indústria moveleira. Desta forma sugerimos especialmente novos estudos centrados sobre a relação comércio-indústria de móveis. Tais estudos poderão trazer novos conhecimentos e benefícios aos dois setores (industrial e comercial), uma vez que deve abranger a existência de um Arranjo Produtivo Local (APL) em conjunto com o *cluster* varejista, trazendo à tona possíveis políticas de desenvolvimento local, bem como envolvendo atores do poder público e entidades representativas do setor.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. LEITE, M. *Novas Institucionalidades e Novas Formas de Regulação no Mundo do Trabalho*. In: XXII Encontro Anual da ANPOCS. 1998. Caxambu, 27 a 31 out. 1998.

ABRUCIO, Fernando Luis; SOARES, Márcia Miranda. *Redes Federativas no Brasil: Cooperação Intermunicipal no Grande ABC*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, Série de Pesquisas n. 24, 2001. 236p

AM. Setor passa por modernização. *Diário do Grande ABC*. Santo André, 25 jun 1998. Imóveis, p. 1.

ALTENBURG, Tilman. MEYER-STAMER, Jörg. How to promote clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development*. Great Britain. vol. 27. n.9, pp 1693-1713. 1999

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO (ABIMÓVEL). *Panorama do Setor Moveleiro no Brasil: Informações Gerais*. São Paulo, [s.n], 2005. Disponível em <http://www.movergs.com.br/> . Acessado em: 20 abr. 2006.

AZEVEDO, Alessandra Bandeira Antunes de. *As Implicações da difusão de normas Técnicas para o aperfeiçoamento tecnológico da indústria moveleira*. 2003. 89f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. São Paulo, 2003.

AMATO NETO, João. *Redes de Cooperação Prudutiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000. 163p

BERGAMO, Maria Alice. Um Ano de Ações Positivas da APL de Móveis. *Diálogo Econômico Local*. Santo André, 2005, n. 4, p. 30-31. nov. 2005.



BRESCIANI, Luis Paulo. *Inovação e Trabalho: Bases Conceituais e o Desenvolvimento Regional no Grande ABC*. São Caetano do Sul: IMES, 2004 (Caderno de Pesquisa Pós-graduação, v. 10 n. 5).

BRASIL. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Secretaria Técnica do Fundo de Estímulo à Interação Universidade-Empresa. *Arranjos Produtivos Locais: Sumário Executivo: Programa FVA 2002-2003*. [S.l.] [2002]. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/Fontes/Fundos/Documentos/CTFVA/ct-fva03arranjos\\_produtivos.pdf](http://www.mct.gov.br/Fontes/Fundos/Documentos/CTFVA/ct-fva03arranjos_produtivos.pdf)>. Acessado em: 24 nov. 2005.

CHAVES, Liliane Iten. *Parâmetros ambientais no planejamento de móveis seriadados de madeira de acordo com o relato de designers*. 2003. 136f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2003.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. *Taxa de desemprego aumenta na Região do ABC*. 1999. Boletim nº 214. Disponível em <http://www.dieese.org.br/bol/mtr/mtrago99.xml> . Acessado em 23 jun. 2006.

FREITAS, Nicéia de. São Bernardo destaca-se no setor moveleiro. *Diário do Grande ABC*. Santo André, 24 set 2004. Economia, p. 3-4.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

\_\_\_\_\_. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GINO, Camila. Nordeste à frente do Sul. *Revista Móveis de Valor*. Curitiba, 2006, vol. 52, p. 20-24, mai 2006.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. *Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com Ênfase na Competitividade Externa a partir do Desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira*. [S.l.] [1998]. Disponível em [www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set801.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set801.pdf). Acessado em: 15 nov. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Comentários*. [Rio de Janeiro]: [s.n.]. 2006. 8p. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/anapmc062006.pdf#search=%22PMC%202006%20%22IBGE%22%20filetype%3Apdf%22>. Acessado em 07 set. 2006.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio*. [S.L.]: [s.n.]. 2005. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/>. Acessado em 07 set. 2006.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Anual do Comércio*. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2004. v.16, 2004. 139p.

KAPLINSKY, Raphael et al. Sectorial Studies Series. *The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects of Upgrading by Developing Countries. The Case of South Africa*. Viena: [s.n.], 2003. 44p. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=420080](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=420080). Acessado em: 08 dez. 2004.

KLINK, Jeroen J. *A cidade-região: regionalismo e reestruturação no Grande ABC Paulista*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. 10 ed. Revisão Técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 736p.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Tradução: Arlete Símile, Sabina Cairo. Revisão Técnica: Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. Alvarez. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 608p.

LA ROVERE, Renata Lebre. *Perspectivas das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil*. [Rio de Janeiro]: [s.n.], [200-]. Disponível em [http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/perspectivas\\_das\\_micro\\_pequenas\\_e\\_medias\\_empresas\\_no\\_brasil.pdf](http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/perspectivas_das_micro_pequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf). Acessado em 09 dez. 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Varejo*. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004. 367p.

LASTRES, Helena M. M (Coord.); CASSIOLATO, José E. (Coord.). *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. 5 rev. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em 23 nov. 2005.

LEVY, Michael. WEITZ, Barton A. *Administração de Varejo*. Tradução: Érika Suzuki. Revisão Técnica: José Ernesto Gonçalves e José Bento do Amaral Júnior. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.

MAMMINI, Beatriz. *A relação entre estratégia e estrutura no varejo*. 2006. 138f. Tese (Doutorado em Administração) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

MARCOCCIA, Malu. Pronta para virar o jogo. *Revista Livre Mercado*. Santo André, 1998, nº 98, p. 20-25, mai 1998.

MORAES, Marcia A. F. Dias de. COUTINHO, Luciano (org.). *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos da Zona de Livre Comercio – Cadeia de Móveis e Madeira*. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT, 2002. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/impZonLivComercio/32madeiraMoveisCompleto.pdf>> Acessado em: 09 mar. 2005.

PAGANI, Regina Negri et al. *Arranjos Produtivos Locais – APLs e suas abordagens análogas: o estudo da arte segundo anais do ENEGEP*. Paraná, 2005. Disponível em <http://www.pg.cefetpr.br/wt/artigosAprovados/art4.pdf> e acessado em: 22 nov 2005.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão Técnica: Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Campos, 1986. 409p.

\_\_\_\_\_. *Clusters and the New Economics of Competition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1998. nov. dez. 1998. 16p.

PRADO, Marcelo Vilim. *Estudo e avaliação da indústria moveleira do Brasil baseado na pesquisa do IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial*. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.cgimoveis.com.br/arquivos/contratualizacao-industria.pdf/view>. Acessado em 23/09/06.

ROESE, Mauro. *Problemas globais, respostas locais: A indústria de móveis de madeira no Brasil à luz dos enfoques de cadeias produtivas e sistemas regionais de inovação*. 2003. 496p. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. São Paulo, 2003.

ROSA, Maria Alice. Móveis tomam a dianteira das queixas no Procon. *O Estado de São Paulo*. São Paulo, 1997, Economia p. 6, 10 mar 1997.

ROSENBLOMM, Bert. *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002. 561p.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. *Um pouco de história....* São Paulo, 2005. Disponível em: < [http://www.saobernardo.sp.gov.br/comuns/pqt\\_container\\_novo.asp?srcpg=historia](http://www.saobernardo.sp.gov.br/comuns/pqt_container_novo.asp?srcpg=historia)>. Acessado em: 24 nov. 2005.

\_\_\_\_\_. *Compêndio Estatístico 2005: Seção de Pesquisa e Banco de Dados*. São Paulo, 2005. Disponível em: < <http://www.saobernardo.sp.gov.br/SECRETARIAS/SP/SP1/compendio2005/index.htm>>. Acessado em: 02 set. 2006.

SEBRAE. *Arranjo Produtivo de Local de Móveis*. [São Paulo], 2004. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/principal/sebrae%20no%20estado/ergrandeabc1/1noticiaapl.aspx>. Acessado em: 08 out. 2004.

SIQUEIRA, João Paulo de Lara de. *A Internet e o Varejo: uma análise dos interesses da oferta e preferência dos consumidores*. 2004. 175f. Tese (Doutorado em Administração) da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

SERVIÇO DE MEMÓRIA E PESQUISA DA CULTURA POPULAR

DIÁRIO DO GRANDE ABC, Santo André, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

PÁG. \_\_\_\_\_

## Setor passa por modernização

Da Redação

O município de São Bernardo iniciou sua evolução a partir da marcenaria. Porém, o prestígio do setor, que lhe valeu o título de *Capital do Móvel*, começou a perder força no começo da década passada, com a vinda de empresas internacionais e o fomento das importações.

Mas, para que essa tradição possa ter continuidade, a indústria moveleira busca agregar valor à vocação e tenta transformar esse cenário de suposta ameaça em oportunidade, manter seu nicho de mercado e até ampliá-lo.

Com esse objetivo, teve início um programa de modernização com atualização industrial e aquisição de equipamentos, capacitação de mão-de-obra e tecnologia e novas técnicas de gestão administrativa.

Um relatório concluído pelo Sebrae (Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa), em parceria com o Sindicato da Indústria de Móveis de São Bernardo, no começo de junho, com empresas produtoras de móveis de quarto, sala e cozi-

nha do Grande ABC, identificou que são necessários vários tipos de reestruturações.

No layout interno das indústrias, a prioridade é montar equipamentos, seguindo critérios dos produtos e das quantidades fabricadas, tempo, movimentação de materiais e dificuldades operacionais. Além da capacitação no setor de acabamento, que reduziria custos.

A recomendação na questão de planejamento e no controle da produção é que se desenvolva um sistema padronizado (substituindo o controle pessoal sujeito a falhas) que proporcionaria melhor atendimento ao consumidor.

Em relação à competitividade da empresa e dos produtos, a sugestão é de baixar os custos industriais, aproveitar a matéria-prima e controlar tempos de hora-máquina e de mão-de-obra.

Para disputar com outros centros, a mão-de-obra precisa se qualificar, participando de cursos e treinamentos, uma vez que os trabalhadores, em sua maioria, foram formados nas fábricas. (AM)

## ANEXO 2

Serviço de Memória e Acervo - SEC-201.1

JORNAL

Diário do Grande ABC, Santo André, 28/09/2008 p. 03 c. Economia

# S. Bernardo destaca-se no setor moveleiro

Cidade da região fica em 15º lugar em ranking dos principais mercados de móveis no país

**Niceia de Freitas**

Da Redação

■ São Bernardo está entre as maiores regiões em potencial de consumo de móveis no país. Dos mais de cinco mil municípios brasileiros, a cidade ficou em 15º lugar com consumo de US\$ 34,81 milhões contabilizados em mobiliário em 2003, subindo duas posições em relação ao ano anterior, quando estava em 17º lugar e equivalia a um consumo de US\$ 37,02 milhões. A referência se torna ainda mais significativa se for levado em conta que São Bernardo disputa o mercado com grandes cidades como São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba, que ficaram em primeiro, segundo e terceiro lugares, respectivamente. Os dados fazem parte do CEM (Central de Excelência Moveleira), um estudo divulgado recentemente em Brasília no fórum de discussão do setor, e que avalia o comportamento e tendências do mercado brasileiro de móveis. Esse filão que representa a cidade explica a diversidade

de móveis oferecidos. São Bernardo hoje não vive só dos móveis produzidos localmente, mas também de produtos fabricados no Sul do país, já que esse nível de consumo se tornou bem atraente e popular.

Apesar disso, a produção moveleira da cidade ainda é basicamente sob encomenda – 71% contra 29% do processo seriado – e é destinada a um público de maior poder aquisitivo. A produção sob medida configura um mercado consumidor mais exigente, das classes A e B, já que esse tipo de móvel possui maior valor agregado. Essas condições coincidem também com o estudo do CEM, segundo o qual dos US\$ 310 bilhões de consumo previstos em 2004, 58% desse valor serão gastos pelas classes A e B.

Esse panorama justifica, em parte, a entrada de empresas do Sul no mercado local, que se tornou atrativo. Por outro lado, a globalização trouxe também a necessidade de diversificação, o que levou lojistas da região a atender às

necessidades de mercado e trazerem para cá móveis que não são produzidos aqui como os de estilo country e colonial. O mercado, porém, é aberto e da mesma forma que lojistas da região vendem móveis fabricados no sul, os produtos daqui também têm representantes em outras localidades do mercado nacional.

A Pirâmides Cozinhas é fabricante na cidade, mas adquire de empresas do Sul do país cadeiras tubulares que não são encontradas na produção local. “De resto, fabricamos 100% aqui e para classes A e B”, comentou o sócio-proprietário Ali Osman.

O presidente da Movergs (Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande Sul), Ivanor Scotton, acredita que as empresas do Sul ganharam mercado na região com produtos seriados por conta da falta de modernização das empresas locais e que também definiram o foco no processo sob encomenda. “No Sul, investimos em tecnologia e na produção em série para ganhar o mercado de São Pau-



## ANEXO 3

SERVIÇO DE MEMÓRIA E PESQUISA DA CULTURA POPULAR

Revista Livre Mercado, Nº 98 / maio / 1998 PÁG. 20 c

# Pronta para virar o jogo

Indústria de móveis da região desenvolve ações sem precedentes para recuperar prestígio

■ MALU MARCOCCIA



A indústria de móveis do Grande ABC prepara-se para florescer novamente. Setor que já esteve no apogeu e deu fama à região até fins dos anos 70, quando começou a sucumbir

diante de novas tecnologias, do despontar de outros pólos moveleiros do País e do furacão inflacionário que varreu a década de 80, a indústria de móveis está de volta.

Não se trata apenas de tentar retomar a dinâmica econômica há muito desacelerada das estimadas 450 empresas que formam o parque produtivo regional e que empregam perto de seis mil trabalhadores. Trata-se de embarcar em iniciativas históricas que podem alterar o cenário do setor, preocupado em reposicionar-se para enfrentar outros pólos que dispararam na corrida pela qualidade e produtividade dos tempos modernos, casos de Bento Gonçalves (RS), Rio Negrinho (SC), Arapongas (PR), Votuporanga (SP), Ubá (MG) e Linhares (ES). São áreas reconhecidas como pólos moveleiros

Foto: Mário Dal Cortivo Neto



Jurubatuba divide o espaço das vitrines com móveis produzidos em outros pólos

pela Abimóvel (Associação Brasileira da Indústria de Móveis) e que golpearam sobretudo São Bernardo, que até há duas décadas notabilizava-se como a Capital do Móvel do País por vender diretamente ao consumidor com lojas de fábricas, enquanto outras regiões só produziam para atacadistas.

A sorte do jogo da indústria moveleira local será definida por uma rees-

truturação que tem como madrinha a Câmara Regional do Grande ABC. Grupo de trabalho do setor moveleiro foi criado no início do ano dentro da Câmara, instância que reúne o governo do Estado, as sete Prefeituras da região, entidades de classe empresariais, sociais e trabalhistas em busca de retomar o desenvolvimento do Grande ABC. "Somos uma das vocações eco-

móveis da região e queremos mostrar que mudamos de cara, mas não morremos" — afirma o presidente do Sindicato da Indústria de Marcenaria de São Bernardo, Hermes Soncini, no comando de um programa de modernização centrado na renovação dos equipamentos, qualificação da mão-de-obra, capacitação tecnológica e melhoria da gestão dos negócios.

De um ano para cá, há mobilização sem precedentes no setor. Em parceria com o Sebrae (Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa), foram treinados 500 vendedores e pelo menos 60 empresários estão participando de cursos de capacitação, algo impensável até passado recente.

**Desvio varejista** — Não há dados precisos sobre o que era e como está a indústria moveleira do Grande ABC.

Mas há pistas. A base do Sindicato dos Trabalhadores de São Bernardo e Diadema, por exemplo, chegou a somar oito mil empregos diretos nos anos de 1983/84. Hoje não passa de 3,5 mil, informa o vice-presidente Waldemar Pires de Oliveira.

As discussões informais anteriores ao grupo temático da Câmara Regional do Grande ABC expuseram uma convergência entre as entidades mobilizadas a respeito da principal causa da agonia moveleira: as fábricas deixaram de se preocupar em produzir para enfatizar a comercialização. Isto é, de parque industrial, São Bernardo em particular virou grande centro comercial, o maior do País em metragem de lojas. Segundo a Associação dos Comerciantes de Móveis e Artigos de Decoração de São Bernardo, a Rua Jurubatuba e adjacências possuem mais de 100 lojas com área média de 25 metros quadrados, o que significa 25 mil metros metros quadrados de exposição permanente. Metade do espaço é ocupado por revenda de marcas de outros pólos moveleiros.

"Com os ganhos financeiros da década de 80, não valia a pena imobilizar recursos na linha de produção. A receita

com vendas no varejo, aplicada em bancos, era a forma de garantir a sobrevivência das fábricas, que passaram a comercializar outras marcas de fora em seus espaços e a abrir pontos nos shoppings de móveis" — cita Hermes Soncini. Estudo do Sindicato dos Moveleiros indica que o valor médio do investimento necessário em máquinas e equipamentos tecnologicamente atualizados somaria R\$ 300 mil para empresas grandes e médias. Exatamente o que custa uma loja em shoppings como Interlar, Lar Center, D & D e Casa & Móvel, na Capital. E pelo menos 80%

dos fabricantes de São Bernardo abriram lojas nesses centros de compras, calcula Hermes Soncini.

O primeiro medidor da crise do setor apareceu há quatro anos com a estabilidade monetária do Real, que deu visibilidade à emboscada em que as indústrias caíram ao acomodar-se na ciranda financeira. Outros pólos, só

produtores, investiram em máquinas, treinamento da mão-de-obra e desenvolvimento de design. A gaúcha Bento Gonçalves inovou com o primeiro e até agora único Centro Tecnológico do setor moveleiro do País, o famoso Cetemo, uma fonte de modernidade onde já beberam empresários de Votuporanga, na região Noroeste Paulista. Votuporanga descobriu há seis anos que a prova da sobrevivência num mercado competitivo está na eficiência e correu atrás do prejuízo. Fez o que só agora o Grande ABC começou a realizar: chamou um consultor para diagnosticar o setor e traçar soluções, massificou treinamentos com Sebrae e Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), está trazendo apoio do Cetemo gaúcho e promoveu série de visitas a feiras internacionais (*Veja matéria a seguir*).

Não que o Grande ABC seja um fóssil produtor, mas a maioria das fábricas — 60% pequenas, com até 50 funcionários — seria reprovada no vestibular da competitividade. O quadro é problemático porque, além de dinastias tradicionais como Alencar, Pelosini, Miele e Rocco terem desaparecido do mapa, muitas empresas estão gravemente feridas. Pesquisa feita há exatamente um ano com 20 fabricantes mostra que 50% deixaram de ser só produtores e

atuam também no comércio, 60% estão com a linha de mercadorias necessitando de atualização, 70% têm maquinário convencional com mais de 10 anos, 90% da mão-de-obra da produção é considerada com qualificação insuficiente para fazer frente a atualizações tecnológicas e 75% têm como público as classes média e alta.

**Tecnologia** — “O Grande ABC se acomodou num mercado consumidor próspero. Está na terceira região de maior potencial de consumo do País, colado à primeira, a Capital paulista. Outros pólos superaram essa diferença com redução de custos e ganhos de produtividade” — define Armando Laganá, da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico e representante do governo do Estado de São Paulo na Câmara Regional. Ele diz que a região cochilou na fama que em anos passados oxigenou o setor moveleiro, quando não havia tanta concorrência nem competitividade acentuada que incomodasse a indústria local. A estrutura familiar conferida às empresas por imigrantes italianos fundadores do pólo e a descontinuidade de muitos negócios pelos herdeiros contribuíram, segundo Laganá, para acender a luz amarela no setor.

Agora Laganá acha que a indústria moveleira corre contra o tempo e deve transformar em carro-chefe exemplos bem sucedidos de outras regiões. Cita

o espírito de associativismo desenvolvido em Votuporanga com a criação de uma central de compras, o Centro Tecnológico erguido em Bento Gonçalves e as câmaras de negócios difundidas em boa parte dos demais pólos, por meio das quais fabricantes de várias linhas — cozinha, sala, dormitório etc — se unem em cadeia de produção para ofensiva conjunta no mercado, inclusive visando a exportação.

O professor Armando Laganá é objetivo no diagnóstico: o núcleo da competitividade de qualquer atividade



Fotos: Mário Dal Contivo Neto

está no tripé renovação do parque fabril, mão-de-obra qualificada e apoio e difusão tecnológica. Ele enfatiza sobretudo o último pilar, para que um centro de apoio e difusão prepare melhor os moveleiros e crie competência tecnológica no setor. Também representante do governo do Estado em outro grupo de trabalho da Câmara Regional, o do Parque Tecnológico do Grande ABC, Armando Laganá acha viável trazer um braço do

IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) para a região, com professores do Senai e do Ceetesp (Centro Estadual de Ensino Técnico Paula Souza) tendo a responsabilidade de gerar cursos e dar suporte às empresas nas necessidades de modernização.

Para isso acontecer, já foram planejados alguns instrumentos financeiros possíveis: o pólo moveleiro prepara projeto para se habilitar a linha de R\$ 1 milhão do Padct (Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que integra os projetos

**Pólo moveleiro dá entrada até dia 20 a**

**projeto federal de R\$ 1 milhão para**

**desenvolvimento científico e tecnológico**

### Cronologia da Modernização

- 1996** — Sindicato implanta pioneiramente o Certificado de Garantia de Entregas nas Feiras de Móveis
- Maio 1997** — Sindicato realiza levantamento em 20 empresas do Grande ABC para apresentação à Câmara Regional
- Junho 1997** — Implantado o Conselho de Desenvolvimento Econômico de São Bernardo, tendo entre os patrocinadores o Sindicato da Indústria de Marcenaria. Apresentado ao Conselho o programa de modernização do setor
- Julho 1997** — No primeiro seminário da Câmara do Grande ABC, o setor moveleiro é eleito como uma das vocações prioritárias da região
- Agosto 1997** — Começa a qualificação dos vendedores de Feiras de Móveis. Treinadas cerca de 360 pessoas. Implantado no Sindicato o serviço de atendimento aos compradores das feiras
- Outubro 1997** — Em parceria com as Associações Comerciais, Sindicato inicia cadastramento das empresas do setor na região, calculadas em cerca de 450
- Novembro 1997** — Em parceria com o Sebrae, começam estudos para projetos de capacitação empresarial, qualificação profissional e modernização do parque fabril
- Janeiro 1998** — Formação do grupo de trabalho do setor moveleiro, tendo como integrantes a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico, Prefeitura de São Bernardo, Sebrae e Sindicatos dos Moveleiros e dos Trabalhadores.
- Fevereiro 1998** — O grupo de trabalho adere à Câmara Regional do ABC
- Março 1998** — Cursos de qualificação de vendedores, em parceria com o Sebrae
- Abril 1998** — Levantamento de informações para formar banco de dados. Ciclo de palestras de capacitação dos empresários.
- Maio 1998** — Implantação do SPCM (Serviço de Proteção ao Consumidor de Móveis)

#### Constatações

- Perda de mercado para outras regiões
- Falta de gestão mais moderna
- Desatualização do parque fabril
- Baixo capital de giro
- Dificuldade de acesso a financiamentos e novas tecnologias
- Baixo poder de negociação com fornecedores

#### Metas

- Modernização do parque fabril
- Programas de apoio e difusão tecnológica
- Qualificação profissional
- Cooperativa de compras e produção
- Programas de certificação e selo de qualidade
- Centro de Desenvolvimento e Design

#### Perfil

- 13,7 mil indústrias no Brasil (450 no Grande ABC)
- 345 mil empregos diretos (6 mil na região)
- 95,5% com até 30 funcionários (60% com até 50 funcionários na região)



cooperativos setoriais existentes no Ministério da Ciência e Tecnologia. São recursos oferecidos pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) na proporção de R\$ 750 mil do Padct e R\$ 250 mil dos interessados. Neste caso, a contrapartida reunirá moveleiros, Sebrae e Prefeitura. O projeto deve dar entrada até 20 de maio para pleitear sua inclusão no orçamento de 1999.

“É uma verba interessante para começar a criar competência tecnológica e infra-estrutura na região. Numa etapa posterior, pode ser criado um Centro de Design para trabalhar tanto inovações nos modelos, ou seja, a estética, quanto nos ganhos de escala. Isso quer dizer linhas mais arrojadas, mas que proporcionem volumes de produção que barateiem os produtos” — diz o representante do governo paulista. Outras fontes de recursos focadas são o fundo de aval do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) para qualificação profissional e da Fapesp (Fundação de Amparo à Pes-

quisa do Estado de São Paulo).

**Hora da reação** — Faz exatamente um ano que a indústria moveleira do Grande ABC marcou encontro com o passado para decidir o que fazer: entrar sua força econômica ainda respeitável ou acertar contas com a modernidade. A primeira providência foi diagnosticar o setor por meio de pesquisa com 20 empresas. Depois, atacar no treinamento tanto de funcionários como dos próprios empresários. “A capacitação deixava a desejar de todos os lados” — comenta Hermes Soncini, presidente do Sindicato da Indústria de Marcenaria de São Bernardo. Neste maio de 1998, o setor já colhe alguns frutos saborosos. Além de número nunca visto de cursos, que se iniciaram com vendedores das Feiras de Móveis e neste mês atingem os próprios donos dos negócios, a parceria com o Sebrae permitiu que a agência de São Bernardo se transformasse na sede dos encontros que o grupo de trabalho da Câmara do Grande ABC promove toda terça-feira.

Hermes: resgatar uma das vocações da região; Laganá: trazer IPT para apoio e difusão tecnológica; Silvana: ênfase no produto e preparando visita ao Cetemo, em Bento Gonçalves (RS)

Mas há mais. A partir deste mês está implantado o SPCM (Serviço de Proteção ao Consumidor de Móveis), uma linha 0800 que funciona como espécie de atestado de idoneidade do

fabricante e do lojista em se tratando de qualidade do produto e prazo de entrega. O Sindicato dos Moveleiros se propõe a intermediar eventuais conflitos, ampliando experiência iniciada em 1996 com a criação de inédito Certificado de Garantia de Entrega das compras realizadas em Feiras de Móveis. Convênio com seguradora permite que o Sindicato promova o ressarcimento ao consumidor em caso de desrespeito ao contrato, o que ocorreu em apenas quatro ocasiões nas últimas cinco feiras. Cada feira faz, em média, cinco mil negócios. “O SPCM é grande reviravolta depois do selo de seguro de entrega” — enfatiza Hermes Soncini. Os lojistas idôneos são identificados pelo Serviço de Proteção ao Consumidor de Móveis por meio de uma flâmula do Sindicato.

No final do mês passado o consultor Pedro Nunes começou a visitar chão de fábrica de uma dezena de empresas mais representativas do setor. Pedro Nunes trabalhou no pólo moveleiro de Votuporanga e sua missão no Grande ABC é realizar raio-profundo sobre o que são, como fazer e em que estágio se encontram as marcenarias em termos de produção, equipamentos, produtividade, matérias-primas e qualificação da mão-de-obra. Sebrae e Sindicato patrocinam a pe-

## REPORTAGEM DE CAPA

quiza, com a expectativa de encontrar ali a bússola capaz de indicar o melhor caminho para a travessia das dificuldades. Antes de Nunes já estava em campo o consultor Pietro Laganá, da Result Informática de Resultados, incumbido pelo Sindicato de mapear a atividade e preparar propostas de ações revitalizadoras, inclusive a formação de um banco de dados. Foram enviadas malas-diretas para pelo menos 350 empresas.

"Sem perder a perspectiva comercial, é preciso enfatizar a vocação industrial da região. Se houve um momento em que era conveniente abrir lojas, a hora agora é de voltar-se à produção. Há tempos o Sebrae detectou que a indústria de móveis do Grande ABC, até por ser uma das mais antigas do País, poderia ser reconstruída e servir, inclusive, como opção econômica para absorver a mão-de-obra desempregada pela automação de outras indústrias" — comenta Silvana Pompermayer, gerente da agência São Bernardo do Sebrae.

O foco do organismo, diz ela, é sobretudo o produto. Resgatar a qualidade e competitividade dos móveis da região significa alavancar atividades complementares, como o próprio comércio, a criação de um Centro de Design e até mesmo a exportação.

"Não há alternativa: ou se é competitivo, ou se é excluído" — arremata Silvana. O Sebrae São Bernardo também está à frente de comitiva que prepara visita ao Cetemo de Bento Gonçalves.

Providências prosaicas como treinar vendedores das Feiras de Móveis já deram outra visibilidade ao setor, como o baixo número de dinheiro devolvido a partir da implantação do seguro de entrega. "Tínhamos muitos problemas com prazo vencido por

causa do preenchimento errado do pedido de compra. O selo de entrega criou mentalidade mais profissional no setor" — acrescenta Hermes Soncini, do Sindicato. Os vendedores participaram de cursos sobre *Técnicas de Atendimento e Vendas e Competência e Agressividade Comercial*.

Da mesma forma, o Sebrae tem como alvo tirar o pó de conceitos ultrapassados e ensinar aos empresários a lidar com novas formas de gerir os negócios. Ciclos de palestras tiveram início no mês passado sobre *Planejamento Estratégico, Gestão da Produção e Competência Comercial*. Também aprenderão sobre técnicas e matérias-primas modernas como o MDF, um aglomerado mais compacto que permite melhor acabamento das peças, comenta Hermes Soncini. Curso para montadores igualmente faz parte da agenda, pois se trata do cartão de visitas das empresas na casa do cliente. "É o montador de móveis que apaga um risco, alinha gavetas e dá explicações sobre como conservar o produto" — ensina Hermes.

**Serviço de Proteção ao Consumidor,**

**Banco de Dados e Cadastro Geral de**

**Compras estão entre as estratégias**

Entusiasmado com o que chama de hora da reação, o dirigente acredita que uma central de compras não se viabiliza na região pelo perfil diferenciado de cada produtor e pela pouca integração existente até agora. O Sindicato preferiu introduzir no programa de modernização o Cadastro Geral de Compras. Vai cadastrar fornecedores de todos os itens usados pela indústria moveleira, inclusive prestadores de serviços, para funcionar como central de informações de preços e en-



Foto: Mário Dal Corral Neto

dereços que podem ser acionados. Hermes Soncini também pensa na Câmara de Comércio Inter-Associados, por meio da qual os filiados comprariam entre si. "Há 15 anos as famílias se conversavam e complementavam produtos. Hoje, quem faz só mesa compra cadeiras em Leme para vender o conjunto nas lojas. Vamos chamar de novo para essa integração" — confia.

**Centro de Design —**

Um Centro de Desenvolvimento de Design tem espaço garantido nos planos de revitalização. A primeira providência já foi tomada: trazer especialistas de São Paulo para o grupo do setor moveleiro da Câmara Regional do Grande ABC, anuncia Fernando Longo, secretário de Desenvolvimento Econômico e Turismo de São Bernardo. Longo coordena o grupo e está animado com a possibilidade de o Grande ABC, São Bernardo em particular, reconstruir o prestígio da atividade industrial moveleira sob ar-



**Longo: joint-venture com italianos e integrar ao grupo da Câmara Regional especialistas em design; Waldemar: mais emprego e melhor salário**

gumento de que já há parque instalado para isso, além de centro comercial forte e renomado. "Nossa capacidade de reação é muito maior e será mais rápida do que a dos demais pólos, que tiveram de partir do nada" — aposta.

Na recente viagem que fez à Itália na comitiva de 11 Prefeituras paulistas reunidas pela Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico, Fernando Longo agendou reuniões com fabricantes de Bologna e Milão, deixando a porta aberta para joint-ventures. "Precisamos ter visão de mercado mais agressiva, inclusive focando o comércio exterior. Nossas feiras de móveis são importantes para a imagem institucional da região, mas temos de ir além" — comenta.

O secretário acredita que o Grande ABC ainda é endereço predileto da indústria moveleira pela variedade de itens, que atende a diversidade de gostos. Outros pólos, a seu ver, se projetaram pela exclusividade em móveis coloniais, mais rústicos e até country. Para Longo, o calcanhar-de-Aquiles

de São Bernardo está mesmo na defasagem tecnológica, fruto não de desinformação mas, conforme definiu, de opção equivocada. "Sentaram no varejo, esqueceram de investir na produção e, quando acordaram para a competição em uma economia estável, viram que tinham ficado para trás" — pontua. Içar do poço o setor significa resgatar a vocação industrial sem perder o pulso da atividade comercial e apostar, sobretudo, no design e no marketing, elenca o secretário. Exatamente o que fez a Itália, acrescenta.

Nos planos do prefeito Maurício Soares continua de pé a construção de um Centro de Convenções e Exposições de São Bernardo, que sirva sobretudo às duas vocações originais do Município: a automobilística e a moveleira. Com a Vera Cruz agora definitivamente em obras para voltar a ser palco da indústria cinematográfica nacional, os galpões da Agesbec (Armazéns Gerais de São Bernardo) servirão provisoriamente como espaço a serviço dos moveleiros. Área de 100 mil metros quadrados na Via Anchieta, ocupada em outros tempos pela Indústria de Embalagens Matarazzo, já foi anunciada pelo prefeito como possível palco do Centro de Convenções e Ex-

posições. A Agesbec está de mudança para nova área em Piraporinha.

**Má gestão** — Para o Sindicato dos trabalhadores do setor, a defasagem tecnológica foi um complicador, mas o maior inimigo da indústria de móveis do Grande ABC chama-se má administração. "Como é possível um móvel passear de Bento Gonçalves até aqui e ser vendido mais barato? Os empresários da região não souberam gerenciar seus negócios" — acredita o vice-presidente do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Marcenaria de São Bernardo e Diadema, Waldemar Pires de Oliveira, interlocutor da categoria no grupo de trabalho da Câmara Regional Nos dois Municípios, a base chegou a contabilizar quase oito mil funcionários nos anos de 1983/84, número hoje reduzido para 3,5 mil.

O próprio Waldemar faz parte do espólio da falida Minimóvel de Diadema, que fabricava salas e mesas, deixou 100 funcionários na rua ao fechar no início dos anos 90. Ele diz que o setor foi golpeado de duas formas: famílias que não se profissionalizaram e cujos sucessores descontinuaram os negócios, casos de Móvel Alencar, Miele e Pelosini, e empresas que contrataram executivos, cresceram demais, mas os proprietários não acompanharam as mudanças que o mercado lhes impunha, como ocorreu a seu ver, com Móveis Objeto e Laf que deixaram a região. De qualquer forma, Waldemar de Oliveira também anima-se com os esforços de reatuação. Ele não acredita que novas tecnologias cortem mais vagas do setor nem que a rentabilidade seja melhora em cima do ajuste do nível de emprego. "Se quiserem competir e crescer, terão que contratar" — corrobora apostando também em um empunho no piso de R\$ 357 da categoria, cujo salário médio é de R\$ 450. ☺

## APÊNDICE



Formulário para levantamento de dados a serem utilizados exclusivamente em trabalho de pesquisa acadêmica – PMA IMES		
Empresa:		
Respondente:		
Cargo:		
Endereço: Rua Jurubatuba, nº _____ Rua _____		
1 Quanto ao tempo de existência da loja?	Formulário	Tabulação
1.1 <input type="checkbox"/> menos de 5 anos <input type="checkbox"/> 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> 15 a 20 anos <input type="checkbox"/> acima de 20 anos.	Observação	Cluster
2 Houve alteração de proprietário durante este tempo?	Formulário	Tabulação
2.1 <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 1 vez <input type="checkbox"/> 2 vezes <input type="checkbox"/> 3 vezes <input type="checkbox"/> mais de 3 vezes		
3 Qual a nacionalidade do (s) proprietário (s)?	Formulário	Tabulação
3.1 <input type="checkbox"/> Brasileira <input type="checkbox"/> Portuguesa <input type="checkbox"/> Italiana <input type="checkbox"/> Outra Qual? _____	Observação	Cluster
4 Quantos funcionários trabalham na loja?	Formulário	Tabulação
4.1 <input type="checkbox"/> até 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> acima de 6		
5 Qual o horário de funcionamento da loja?	Formulário	Tabulação
5.1 <input type="checkbox"/> de 2ª a 6ª feira <input type="checkbox"/> de 2ª a Sábado <input type="checkbox"/> de 2ª a Domingo <input type="checkbox"/> de 2ª a Domingo inclusive feriados	Observação	Cluster
6 Quanto ao local, a loja é:	Formulário	Tabulação
6.1 <input type="checkbox"/> Alugada <input type="checkbox"/> Própria		
7 Quanto à área em m <sup>2</sup> , a loja tem:	Formulário	Tabulação
7.1 <input type="checkbox"/> até 100 <input type="checkbox"/> de 100 a 200 <input type="checkbox"/> de 200 a 300 <input type="checkbox"/> de 300 a 400 <input type="checkbox"/> de 400 a 500 <input type="checkbox"/> acima de 500	Observação	
8 Quando ocorreu a última reforma da loja?	Formulário	Tabulação
8.1 <input type="checkbox"/> A loja é nova <input type="checkbox"/> menos de 6 meses <input type="checkbox"/> 6 a 12 meses <input type="checkbox"/> 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> mais de 2 anos	Observação	Cluster
9 Qual é a periodicidade da troca do mostruário – decoração da loja?	Formulário	Tabulação
9.1 <input type="checkbox"/> menos de 3 meses <input type="checkbox"/> 3 a 6 meses <input type="checkbox"/> 6 a 12 anos <input type="checkbox"/> mais de 12	Observação	Cluster
10 Quanto ao faturamento mensal (em R\$):	Formulário	Tabulação
10.1 <input type="checkbox"/> abaixo de 100 mil <input type="checkbox"/> de 100 a 300 mil <input type="checkbox"/> de 300 a 500 mil <input type="checkbox"/> de 500 a 700 mil <input type="checkbox"/> acima de 700 mil	Observação	
11 Quanto à forma de pagamento?	Formulário	Tabulação
11.1 <input type="checkbox"/> Financiamento próprio <input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Cartão de crédito <input type="checkbox"/> Cheques pré-datados <input type="checkbox"/> Outros		
12 Quanto ao serviço de entrega:	Formulário	Tabulação
12.1 <input type="checkbox"/> Próprio <input type="checkbox"/> Terceirizado <input type="checkbox"/> Não possui		
13 A loja oferece estacionamento aos consumidores?	Formulário	Tabulação
13.1 <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não. O consumidor utiliza estacionamento zona azul	Observação	Cluster
13.2 <input type="checkbox"/> Se sim, é <input type="checkbox"/> Próprio <input type="checkbox"/> Conveniado		
14 Quanto ao tipo de móveis:	Formulário	Tabulação

14.1 ( ) Modernos ( ) Rústicos ( ) “Country” ( ) Colonial ( ) Outros	Observação	Cluster
15 Quanto à finalidade:	Formulário	Tabulação
15.1 ( ) Quartos ( ) Salas (jantar e estar) ( ) Banheiros ( ) Cozinha e área de serviço ( ) Infantil	Observação	Cluster
16 Comercializa móveis de:	Formulário	Tabulação
16.1 ( ) Fabricação própria ( ) Revenda ( ) Ambos		Cluster
16.2 Se for fabricação própria, os móveis são ( ) planejados ( ) Modulares ( ) Outros		
16.3 Se for revendedor, qual é a origem dos móveis?		
16.4 ( ) RS ( ) SC ( ) PR ( ) RM São Paulo ( ) Interior São Paulo ( ) MG ( ) ES		
17 Se for revendedor, qual é o nível dentro do canal de distribuição?	Formulário	Tabulação
17.1 ( ) Nível 2 ( ) Nível 3 ( ) Nível 4 ( ) Nível 5		Cluster
18 Quanto à classificação da estrutura varejista, a loja é:	Formulário	Tabulação
18.1 ( ) Independente ( ) Parte de uma rede com ___ lojas ( ) Franquia	Observação	
19 Quanto à origem dos clientes:	Formulário	Tabulação
19.1 ( ) Região do ABC ( ) São Paulo Capital ( ) São Paulo Interior ( ) São Paulo Litoral ( ) Outros		Cluster
20 Quanto à faixa etária	Formulário	Tabulação
20.1 ( ) entre 18 e 25 anos ( ) entre 26 e 35 anos ( ) entre 36 e 45 anos ( ) acima de 45 anos	Observação	
21 Quanto à cooperação entre as lojas, você diria que:	Formulário	Tabulação
21.1 ( ) Existe e é formal ( ) Existe e é informal ( ) Não existe	Observação	Cluster
22 Você concorda que o comércio da Rua Jurubatuba é favorecido com a concentração de lojas de móveis?	Formulário	Tabulação
22.1 ( ) Discordo plenamente ( ) Discordo parcialmente ( ) Concordo parcialmente ( ) Concordo plenamente		Cluster
23 Qual outro centro de varejo de móvel você considera como concorrente da Rua Jurubatuba?	Formulário	Tabulação
23.1 ( ) Teodoro Sampaio ( ) Shoppings de móveis ( ) SBC Móveis ( ) Itatiba ( ) Marcenarias ( ) Outros	Observação	Cluster