



# Os Clusters e a Criação de Valor Econômico e Social

Experiência no Setor de Móveis da Região Metropolitana de São Paulo

Apresentador: Marcelo Dini Oliveira, Sebrae-SP



# Contexto



■ Em 2009, um programa ambicioso de melhoria da competitividade foi iniciado no estado de São Paulo, numa parceria do Sebrae-SP, Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo e a FIESP

■ O programa foi aplicado a 7 setores econômicos em 14 localidades do Estado de São Paulo simultaneamente.



# Contexto

Processo  
do Programa

Análise Estratégica

Gestão do Processo  
de Mudança

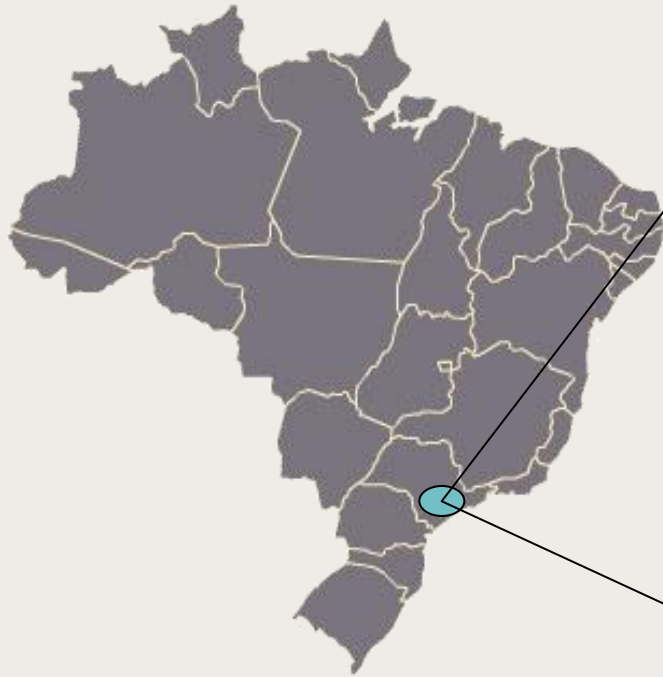


# Contexto – Exemplo prático

Quais foram os resultados no pólo moveleiro da Região Metropolitana de São Paulo?



# Características do Pólo Moveleiro da RMSP



- **3.000** produtores, **15.000** empregos
- Foco em móveis **sob encomenda**
- **Diversidade:** arquitetos, designers, marcenarias, grandes varejistas, etc.
- Acesso a **serviços complementares**

Fonte: Abimovel (2007); FIESP (2009)

Apesar do potencial, nas últimas duas décadas o pólo moveleiro tem sofrido uma significativa retração, com a perda de metade das empresas e empregos existentes em 1980.



# Segmentos de Negócio no Setor de Móveis

Como parte do processo de análise estratégica, foram identificados e analisados os distintos negócios existentes no setor de móveis no mundo



# Evolução das Quotas de Mercado

## Institucional

- Construtor domina o negócio
- Produção em grande volume
- É essencial saber licitar

## Planejados

- Necessário personalização
- Intensivo em mão-de-obra
- Longos períodos de entrega

## Serviço e decoração

- Lojistas com marca exclusiva
- Assessoria em decoração
- Longos períodos de entrega

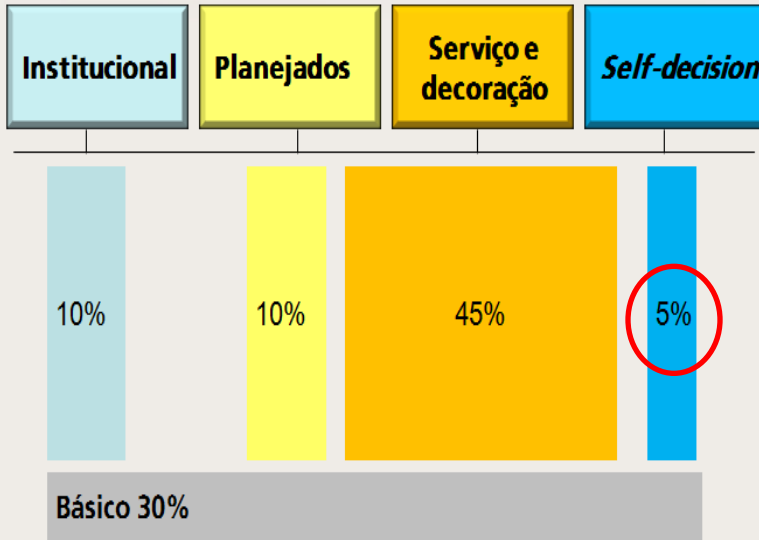
## *Self-decision*

- Estilo moderno a baixo preço
- Entrega imediata
- Produção especializada e integrada com grande varejo

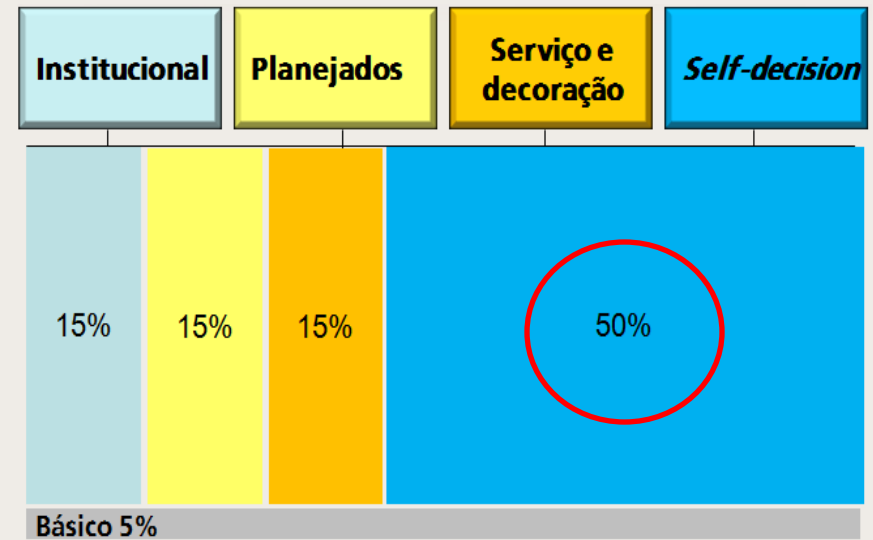


# Evolução das Quotas de Mercado

## Europa em 1988



## Europa hoje



O “*self decision*” tem se convertido no negócio de móveis dominante no mundo, com amplo espaço para competir. Há uma oportunidade para as empresas da RMSP preencherem esse espaço ainda praticamente vazio no Brasil.

Fonte: Estimativas realizadas com base em entrevistas com varejo internacional



# O Segmento *Self Decision*



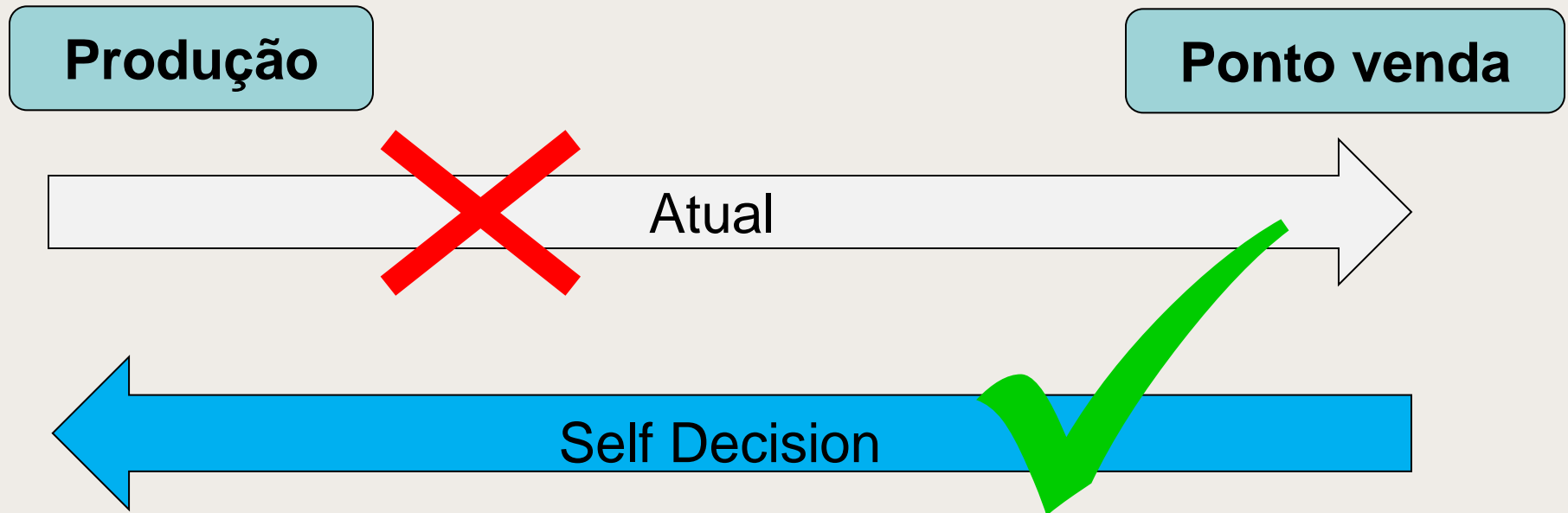
## *Self Decision*

- Estilo moderno
- Experiência de compra
- Entrega imediata
- Baixo preço

A chave da atratividade do *self decision* é o alinhamento total com o que o consumidor moderno quer em cada momento.



# A Cadeia de Valor *Self Decision*



Há necessidade de mudança na cadeia de valor: esta deve ser puxada e iniciar no varejo, o qual domina o negócio ao deter a inteligência de mercado e *design*



# A Chegada da IKEA



- Visitamos o principal varejista self decision na Suécia, a IKEA, para entender como concorrer nesse negócio
- Ele confirmou a entrada no mercado brasileiro dentro dos próximos 7 anos

Como em outras partes do mundo, a entrada da IKEA no Brasil colocará em xeque a sobrevivência de muitas empresas de móveis. É essencial que estas se adaptem à essa realidade o quanto antes



# Relação com o Conceito de “Shared Value”



Paralelamente, Michael Porter ressalta que para as empresas sejam capazes de sustentar a competitividade no futuro devem criar “Shared Value”



# Relação com o Conceito de “Shared Value”

## Requisitos para criar “Shared Value”

Empresas orientadas a **novos mercados** inovadores

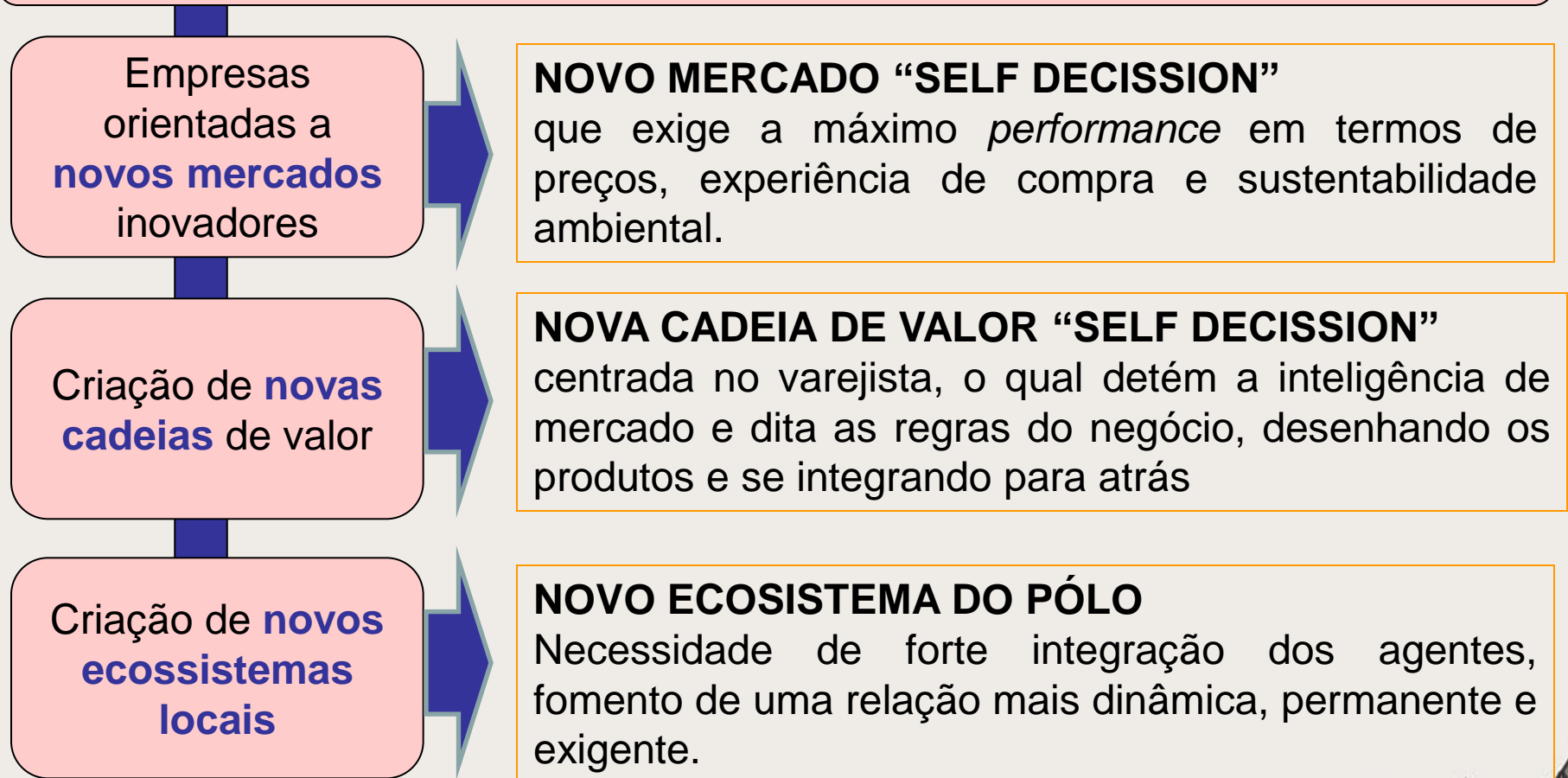
Criação de **novas cadeias** de valor

Criação de **novos ecossistemas locais**



# Relação com o Conceito de “Shared Value”

## Como a iniciativa aplica os valores de shared value



# Relação com o Conceito de “Shared Value”

## Como a iniciativa aplica os valores de shared value

**Criação de valor econômico**  
(desenvolvimento do pólo moveleiro)

+

**Criação de valor social**  
(melhores condições de vida para a população crescente, criação de emprego...)



# Lições Aprendidas

- Visão de futuro – Sustentabilidade dos Negócios e Foco no Consumidor
- Liderança – Formação de novos líderes empresariais – Não protagonismo das entidades .
- Governança - Definição de responsabilidades de forma convergente as exigências do mercado.
- Recursos Humanos – Desafio na formação dos profissionais para atuarem na gestão de planos de médio e longo prazo.





Muito obrigado

Marcelo Dini Oliveira

[marcelod@sp.sebrae.com.br](mailto:marcelod@sp.sebrae.com.br)