



# Desenhando o Terreno e Conquistando Mercados Internacionais

Preparado por Marlise Alves Silva, Christian Fassel Tudesco, Bruno Schreiner e Rebecca Schneider, da ESPM-RS<sup>1</sup>

Recomendado para as disciplinas de: Marketing, Marketing Internacional, Planejamento Estratégico, Comércio Exterior e Design.

## Resumo

A DUOCASA, marca gaúcha de móveis e ambientes planejados, com receio de um futuro abalo econômico em seu setor, decorrente da crise financeira que tem afetado o País, visa aproveitar as oportunidades que o ambiente internacional oferece àquelas pessoas que decidem expandir suas atividades, através de uma proposta de valor focada na orientação de mercado. Dessa forma, para alavancar vendas, a Duocasa precisa entender como o seu posicionamento, design e conceito de marca podem ser aceitos e para quais novos mercados pode ser mais vantajoso levar sua marca.

## Palavras-chave

Duocasa. Design. Internacionalização. Móveis. Posicionamento.

Setembro/2015.

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

A DUOCASA é uma marca de móveis e ambientes planejados<sup>2</sup>. Seus produtos unem a arte brasileira à alta tecnologia do mercado, visando durabilidade e um visual atemporal. Luiza Cini, neta do empresário Aldo Cini, é a diretora de relacionamentos da marca e preza muito por essa união no posicionamento da marca, patrocinando e promovendo o trabalho de artesãos nativos – o que aproxima a marca aos clientes, pois propicia que a loja tenha um visual mais próximo de como seria a casa desse cliente. A marca tem apresentado crescimento expressivo, cerca de 10% no primeiro semestre de 2015. Porém, tal número se deve às filiais internacionais em Angola, Bolívia e Peru.

A queda nas vendas internas, resultante da crise no mercado brasileiro, preocupa a executiva, que prevê impactos no setor em curto prazo. Luiza vê um mundo de oportunidades, entretanto também considera as incertezas do mercado interno e externo. Além dos países em que a DUOCASA já se faz presente, que outros mercados internacionais podem ter maior receptividade à nossa proposta de valor, ou seja, móveis com design, projetados à medida das necessidades e desejos dos clientes?



Fonte: <<https://www.facebook.com/duocasaoficial>>

## Noites Mal Dormidas

Sexta-feira, 7 de agosto de 2015. Luiza Cini está celebrando a abertura do 43º Festival de Cinema de Gramado. No lounge da DUOCASA, patrocinadora do evento, diversos artistas e personalidades do cinema desfilam, posam para fotos e a cumprimentam. Luiza dá entrevista a uma grande rede de televisão. Quando a repórter lhe pergunta sobre como estão as vendas de móveis no atual cenário econômico brasileiro, a jovem se vê obrigada a responder: “estão bem, a empresa vem crescendo bastante, porém nossas expectativas para o primeiro e o segundo semestres do próximo ano são baixas. Podemos dizer que a crise ainda não chegou por inteiro ao setor moveleiro”. Mal sabia a repórter que a diretora de relacionamento das marcas DUOCASA e Brinna (essa última do segmento de móveis de alto luxo) vêm ocupando boa parte de suas noites de sono tentando achar uma estratégia para driblar as ameaças de uma provável crise em 2016 e 2017. As baixas expectativas de vendas no mercado brasileiro, nesse período,

<sup>2</sup> É um dos selos da Madesa Móveis, empresa holding, assim como Unilever, P&G e Coca-Cola. A empresa foi criada por Aldo Cini, uma das figuras mais importantes para o setor moveleiro nacional. Aldo sempre buscou inovar, tanto em funcionalidade, quanto em design. A DUOCASA é uma empresa gaúcha, fortemente influenciada por suas raízes italianas.

se devem principalmente às notícias recorrentes sobre obras da construção civil em atraso, empreendimentos cancelados e compradores frustrados, desistindo de seus negócios.

Terminada a entrevista, de volta à conversa com os amigos, cujos assuntos passavam por política, arte, economia e – obviamente – cinema, Luiza se viu refletindo sobre o tema “aceitação de novas culturas”. Todos os presentes tinham origens e raízes distintas, o que os levava a ter opiniões bem diversas. Alguns aceitavam a cultura e o design estrangeiro, outros, repudiavam. Houve aqueles que desprezaram sua cultura em prol da outra. Essa pluralidade de opiniões é um dos obstáculos para suas exportações. Frequentemente, Luiza se via pensando que países aceitariam seus móveis atemporais, mas aliados à arte brasileira. Não querendo prolongar a discussão, todos resolveram mudar de assunto e voltar às suas apostas de quem levaria um Kikito<sup>3</sup>.

Após horas de confraternização, Luiza dirigiu-se ao seu hotel, pois no dia seguinte voltaria a seu escritório na fábrica Madesa Móveis, para organizar a comitiva DUOCASA que iria ao Salone del Mobile Milano, grande feira de móveis e design que acontece todos os anos em Milão, Itália. Seu sonho, naquele momento, era encontrar respostas para suas dúvidas e voltar a dormir mais tranquila. Deitada em seu quarto, a dúvida que pairava em seu pensamento era “se o mercado de móveis está entrando em uma recessão no Brasil, o que fazer para crescer”?

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

Segundo estudo do Instituto de Estudos e Marketing Empresarial, realizado em 2014, o Brasil – nesse mesmo ano – contava com 19,7 mil unidades produtoras que atuavam no setor moveleiro nacional, das quais 80% das empresas concentravam-se nas regiões Sul e Sudeste. Em 2013, essa cadeia produtiva dispunha de 328,6 mil empregos; 511,8 milhões de peças produzidas; R\$ 42,9 bilhões em valores de produção; US\$ 686,4 milhões exportados; US\$ 744,4 milhões importados e R\$ 1,4 bilhão investidos.

Conforme o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a indústria de móveis faz parte de setores tradicionais da economia. Ela consiste em características como utilização semi-intensiva de mão de obra, aplicação moderadamente alta de materiais de origem animais e/ou vegetais, alto grau de descontração e reduzida diligência tecnológica. A última com variação, dependendo se o método de produção seja de móveis retilíneos (MDF, MDP, etc.) que exigem maior automação ou artesanais (madeira maciça), com necessidade de trabalho manual (BNDES, 2015).

A Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (Movergs, 2013) afirma que 84% dos móveis produzidos no País são feitos de madeira maciça ou reconstituída e 15% do faturamento do setor vem de móveis institucionais (escolares, de estádio, teatros, restaurantes, hotéis, etc.). A demanda no Brasil é bem segmentada, variando com o nível de renda da população e o comportamento de setores econômicos. O tipo de uso, material predominante, a classe de consumo para a qual é projetado e até mesmo a faixa etária dos prováveis usuários são algumas das ferramentas usadas para segmentar esse mercado. O setor também é impactado por outras vertentes econômicas, como o da construção civil, mostrando que quanto maior o número de empreendimentos imobiliários, melhor (EUROMONITOR, 2015).

O design é peça-chave da competitividade da indústria, em especial nas faixas de públicos-alvo A e B. Além da estética, a funcionalidade proposta aos compradores, especialmente no caso dos fabricantes de mobiliário por encomenda, acirra a competição. Essa seção do setor é caracterizada como tradicional das empresas ítalo-brasileiras e, não obstante, conta com o risco de acessíveis e descomplicadas imitações (BNDES, 2013).

Há importantes indústrias de móveis brasileiras com a proposta de móveis planejados,

3 Kikito: prêmio concedido aos ganhadores do festival de cinema de Gramado.

com assinatura e design, já internacionalizadas, tais como a Todeschini, fundada há mais de 75 anos; a SCA, no mercado desde 1967; e a Dell Anno, que pertence à Unicasa Móveis, fundada há cerca de 30 anos, todas no Sul do Brasil. Essas empresas estão presentes no exterior, com lojas próprias ou em parcerias ou empresas locais. A Todeschini<sup>4</sup> conta com lojas próprias na Colômbia, no Uruguai, no Panamá, no Paraguai e no Chile. A SCA<sup>5</sup> começou suas exportações para o Chile, em 1983, e desde então se faz presente em mais de 30 países. A Dell Anno<sup>6</sup> está presente no Paraguai e no Uruguai com duas lojas, além de parcerias com empresas de outros países: Angola, Colômbia, República Dominicana, México, Panamá, Estados Unidos, Egito e Dubai.

Nos últimos dez anos a produtividade setorial avançou, possibilitando um salto nas exportações. Com a inserção de equipamentos mecanizados e robóticos nas linhas de fabricação, os padrões internacionais foram atingidos pelos empresários. Os polos moveleiros – em geral, formados por pequenos e médios fabricantes – passaram por transformações positivas, sobretudo após o expressivo crescimento do mercado interno na década de 90, que incorporou muitos consumidores de móveis e design até então excluídos. Apesar disso, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a produção de móveis caiu 8,3% no acumulado dos três primeiros trimestres de 2014, comparada ao mesmo período do ano anterior. Esse é o pior resultado para a temporada desde 2009. Ademais, a existência de etapas do processo produtivo cuja automação é difícil, como montagem e estofamento, não favorece o surgimento de empresas grandes o suficiente para atender a grandes parcelas do mercado (BNDES, 2013).

### Exportações e importações

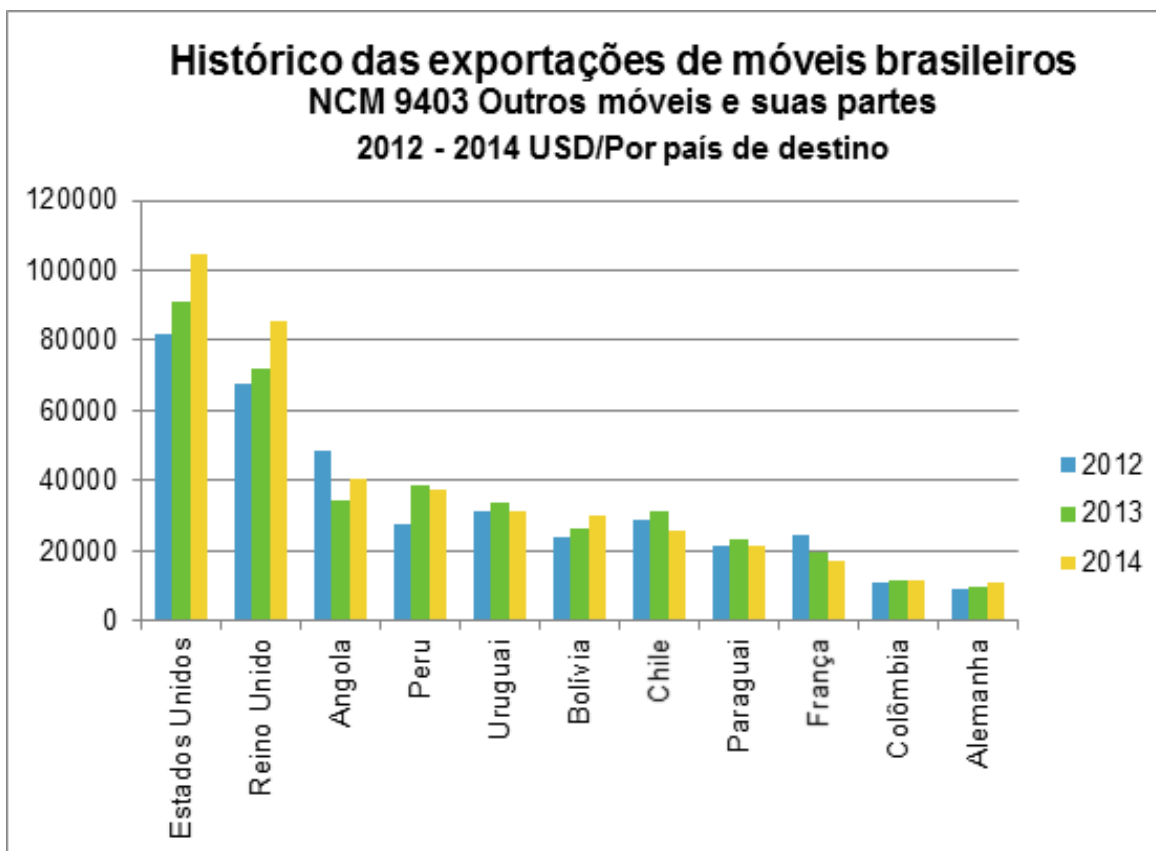
Em 2014, os cinco maiores exportadores mundiais de móveis foram China, Itália, Alemanha, Vietnã e Polônia. Juntos, os países ocupam 61,6% da taxa de exportação mundial. No mesmo ano o Brasil ficou em 28º lugar, com 0,6% do total. Estados Unidos e Reino Unido apresentam-se como os principais destinos de produção voltada à exportação, além de países como Angola (África), e países da América Latina. Considerando apenas a NCM 9403 – outros móveis e suas partes, tem-se um histórico de crescimento das exportações desde 2012 até 2014 para os Estados Unidos e o Reino Unido, como se observa no Gráfico 1, à continuação. Cerca de 77% dos móveis brasileiros exportados para os Estados Unidos são de madeira para quartos de dormir (SEBRAE, 2014).

4 Fonte: <<http://www.todeschinisa.com.br/pt/onde-encontrar>>. Acesso em 30 de outubro de 2015.

5 Fonte: <<http://www.scacorporate.com.br/empresa.php?pg=internacional>>. Acesso em 30 de outubro de 2015.

6 <<http://www.dellanno.com.br/dell-anno/a-empresa/>>. Acesso em 30 de outubro de 2015.

Gráfico 1 – Países de destino e histórico das exportações de móveis brasileiros – Entre 2012 e 2014 - NCM 9403



Fonte: <www.aladi.org> – NCM 9403 – Outros móveis e suas partes.

Nos anos 2000 ocorreu um rápido ganho de operação dos produtos asiáticos no mercado mundial, entre os quais estão os chineses que cresceram especialmente a partir de 2010. Seus diversos produtos são diferenciados naturalmente pela cultura. Há variedades semelhantes aos móveis produzidos no ocidente, mas o destaque fica por conta do seu design rústico. Assim, é possível montar um ambiente inspirado na moda vintage<sup>7</sup>, com mobília que inspira curiosidade para os ocidentais, como biombos, cachepôs, baús, mesas para colo e artigos fabricados de bambu. As características singulares dos móveis chineses acarretam um modo de inserção quase único no mercado mundial, mostrando o quão importante é o design. Antes mesmo da percepção do próprio tipo de madeira, as formas dessas peças exercem – em muitos ocidentais – tamanha atração que são adquiridas como obras de arte, e não como simples mobília. O design também é extremamente salientado nos móveis italianos. Sendo um dos principais países quando o assunto é arte, moda e design, o mobiliário italiano tem grande destaque nas exportações mundiais. Novamente, os desenhos exclusivos e inovadores sobrepõem-se à qualidade propriamente dita dos móveis.

Estatísticas apresentam que as exportações brasileiras de móveis, considerando o total das NCMs 9401, 9403 e 9404, que incluem assentos, móveis e partes acessórias, respectivamente, regrediram nos últimos anos, principalmente para alguns países da América Latina, também para a França, Espanha e Países Baixos (Anexo – Tabela 1). Algumas das razões para a diminuição de participação no mercado exterior são, possivelmente, a complexidade e a alta

7 No sentido de clássico; antigo.

dos tributos, as oscilações macroeconômicas, efeitos das crises internacionais, aumento das exportações asiáticas e baixos ganhos na produtividade – gerados por alto custo da madeira – já que o setor brasileiro, como na maioria dos países em desenvolvimento, não investe tanto em design e marketing, e sim nos móveis mais populares e seriados (BNDES, 2013). As exportações de móveis produzidos em solo nacional possuem frete relativamente caro contabilizando o peso, volume e valor agregado. Para os artigos feitos por encomenda, geralmente de classes A, B e C, a produção interna para envio torna-se inviável pelos prazos habituais do mercado. Os principais entraves para as exportações do setor estão, principalmente, nas questões tributárias e barreiras alfandegárias (Anexo–Gráfico 2). Tais empecilhos levam muitos empresários a desistirem de exportar seus móveis, já que é necessário um grande respaldo econômico e capital. Além disso, as greves no setor de movimentação e liberação de carga, o frete internacional e o transporte interno pesam muito na decisão de exportar ou não seus produtos (Confederação Nacional da Indústria, 2014).

### Uomo d'affari<sup>8</sup>

A história da DUOCASA começou na Itália. Em 1875, a família Cini deixou o país rumo ao Brasil. Membro da terceira geração, Ciro Cini construiu uma casa de dois pavimentos na região serrana do Rio Grande do Sul, destinando à parte inferior um espaço para a abertura de uma oficina de consertos e outros serviços, nascendo assim a Funilaria Ciro Cini, precursora da história de empreendedorismo da família no Brasil. Em 1951, seu filho Aldo passou a prestar serviços à Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN) e a fabricar móveis de ferro batido, janelas e portas para residências.

No final dos anos 50, após a morte de seu pai, Aldo assumiu o negócio e o registrou como Serralheria Artística e Industrial Aldo Cini. Logo de início, o novo diretor buscou inovação e competitividade, passando a desenhar janelas basculantes e introduzir janelas de correr (com e sem básculas) em chapa dobrada, o que representava uma novidade na época. Ao perceber o potencial do mercado moveleiro, Aldo, transformou, em 1964, sua Serralheria na Companhia de Móveis Aldo Cini. Não só continuou trabalhando com o ferro, como introduziu armações tubulares para suas peças que, junto com a fórmica, marcaram época.



Fonte: <<http://museualdocini.com>>

Sua inserção fora tanto na linha residencial, quanto na escolar e na esportiva. Estreou classes e carteiras colegiais que são amplamente utilizadas até hoje. Para os esportes, o destaque fica por conta das cadeiras de estádio, que – com um diferencial de fixação – permitem a remoção para limpeza da arquibancada e, depois de patenteado, entrou em diversos

8 Em italiano, “homem de negócios”.

estádios do Brasil, como: Beira-Rio (RS), Rei Pelé (AL), José do Rego Maciel (PE) e Universitário Pedro Pedrossian (MS).

Após vender a companhia, Aldo Cini fundou a Madesa, em 1977, com o objetivo de introduzir móveis de florestas renováveis para exportação, sob uma ótica empreendedora da sustentabilidade. No fim dos anos 90, criou uma coleção de sofás, poltronas e móveis complementares, com base na mais alta qualidade internacional. Esses modelos sofisticados de móveis possuíam diferenciais de molejamento exclusivo, através de um sistema de molas cônicas helicoidais de aço temperado, espuma de última geração e fibras 100% poliéster que proporcionavam durabilidade e maciez.

Toda essa singularidade do patriarca empresarial foi transmitida à sua neta, Luiza Cini. Em 2004, ela foi convidada para estagiar na Cinex, empresa de portas e divisórias fundada por seu tio Cesar Cini, até ascender para a divisão de marketing da empresa. No cargo de relações públicas em 2005, viajou às principais capitais brasileiras apresentando um showroom de portas no projeto Cinex On The Road, a fim de conquistar e fidelizar clientes.

Com mais experiência, Luiza começou a atuar na Madesa Móveis juntamente com estagiários italianos vindos do Instituto Politécnico de Milão (PoliDesign) e também fez parte da criação da luxuosa marca de móveis internacionais Brinna (outro selo da Madesa) com desenho italiano. O primeiro evento da marca ocorreu em Milão, onde chefiou a comunicação. A Madesa contava com um grande volume de vendas para os setores de classe C e D. Entretanto, queria atingir um público de maior poder aquisitivo. Com isso – para não ter de reposicionar inteiramente a marca – surgiu a ideia de criar um novo selo, destinado exatamente a essa parcela da população.

Em 2011 nasceu a DUOCASA, visando atuar no segmento de móveis sob medida e ambientes planejados para as classes A e B nacionais. Luiza apostou em um novo conceito de móveis: unir a arte popular brasileira com visual e tecnologia internacionais, sem esquecer o conforto. O centro de design da marca é tido como exemplo no setor. A proposta de criá-lo surgiu quando membros do PoliDesign visitavam o Brasil à procura de possíveis parceiros comerciais. A DUOCASA apresentou-se como a fábrica-teste para o Instituto trabalhar, e o “acordo” visava ensinar os brasileiros a pensar como os italianos no desenho de produto, e não apenas fabricar como tais. A transmissão e aprendizado resultaram no maior centro de inovação do setor da América Latina, local onde hoje são desenvolvidas pesquisas e antecipação das tendências, além de controle das etapas de fabricação. A marca utiliza também assinaturas de designers internacionais, como o da premiada polonesa Malgorzata Kopczynska, que desenhou as estantes Be Cubic, rendendo-lhe, em Milão, o prêmio de móvel mais versátil.

Estante Be Cubic



Fonte: <<http://duocasa.net/salas.php>>



O crescimento da DUOCASA através das revendas autorizadas também envolve diferencial. Luiza explica que para ser um revendedor não basta apenas entender de móveis, é preciso ser do ramo de vendas. Em 2011, quando a marca foi lançada, a diretora recebera mais de 100 pedidos de franquias, dos quais aceitou apenas quatro. Grande parte dos interessados eram arquitetos e designers em busca de promover suas ideias, mas, para Luiza, é necessário que o lojista saiba o que o cliente quer; o que lhe é mais recomendado e até onde pode negociar sem prejuízos, tanto para o lojista quanto para a fábrica, ou seja, mais do que conhecer de móveis e projetos é preciso ter conhecimento de administração, empreendedorismo e de como gerir um negócio que visa muito mais do que fazer projetos de móveis, é preciso ser uma atividade lucrativa.

A linha de produtos DUOCASA oferece projetos que contemplam a casa inteira – cozinhas, quartos, salas, banheiros e projetos comerciais e hospitalares. Para o ambiente de banheiros, por exemplo, existe um portfólio de complementos especiais para regiões molhadas – portas de vidro com requadros em alumínio que são à prova de água. Tudo customizado com ambiente e preferências do cliente, além de visitas de medição para avaliação do arquiteto responsável.

## DUOCASA em 2015

Os diferenciais da DUOCASA estão tanto na parte técnica quanto na estética. Segundo o site da marca, a empresa visa criar ambientes para uma casa plena de vida, com identidade moderna, capaz de dialogar com o design internacional. No segmento de móveis, o Design Service é uma peça-chave para a empresa, pois fala sobre como realizar o atendimento ao cliente contemplando os estágios que compreendem a realização de um projeto. A partir dele, o selo pode se diferenciar, mesmo que seu produto seja similar a outros já existentes no mercado.

Além disso, em 2012, a marca participou do Design Weekend!<sup>9</sup>, em São Paulo, promovendo workshops com artesãos conhecidos – cujos trabalhos são baseados na cultura brasileira – e produtores de revistas conceituadas, como CASA CLAUDIA.

A marca possui um elevado padrão de qualidade. São realizados variados e rigorosos testes, dentro de normas internacionais, para garantia. Esses testes são conduzidos pelo CETEMO – Centro Tecnológico do Mobiliário, em Bento Gonçalves, no RS. Como exemplo as portas são abertas e fechadas 80 mil vezes sob um peso de 12,5 kg. A empresa utiliza técnicas especiais e tecnologias exclusivas em seus produtos. O modo como são dispostas as fitas luminosas de LED, tornando-se quase imperceptíveis e sendo acionadas por um sensor de movimento, e a patenteada pintura de Poliéster Protetor®, aplicada sete vezes nas faces dos móveis, são exemplos dessa prática.

Como comunicação, a marca possui perfis em várias redes sociais, mantendo-os sempre atualizados com novidades e informações sobre suas lojas e produtos. Em seu site, oferece uma biblioteca virtual, em que é possível conferir o catálogo da empresa, revistas que patrocina e o manual do que é necessário para um lojista.

O slogan “móveis planejados para sua vida”, deixa bem claro o nível de personalização que deseja proporcionar ao seu cliente. Para tanto, oferece um pós-venda com garantia, acompanhamento do pedido online, número telefônico comercial, e-mail e promove campanhas como sorteios de viagens aos seus clientes e ingressos VIPs para festivais. O interior de suas lojas é disposto como se fosse uma casa, a fim de proporcionar um melhor vislumbre de seus móveis no ambiente caseiro.

<sup>9</sup> Segundo o site do evento (<<http://www.designweekend.com.br/>>), o Design Weekend! é um festival urbano que tem como objetivo promover a cultura do design e suas conexões com a arquitetura, arte, decoração, urbanismo, inclusão social, negócios e inovação tecnológica.



Nos últimos sete anos, a empresa foi consecutivamente indicada pelos diretores lojistas de todo o Brasil, como melhor fornecedora no seu segmento. Em 2013 recebeu o Prêmio Exportação RS, o mais tradicional prêmio exportador do Sul do Brasil.

## Internacionalização

No primeiro semestre de 2015, a DUOCASA cresceu 10%. Esse número, porém, deve-se principalmente às lojas presentes no exterior, ou seja, em Angola, Bolívia e Peru.

As atuais franquias internacionais da marca nasceram de forma peculiar. Após o lançamento do seu brand na Casa Brasil de 2011, e sua ótima recepção, pessoas da confiança de Luiza Cini pediram para abrir algumas lojas da marca no exterior. Foram então estudados os cenários nos quais seriam inseridas as lojas e a partida para esses mercados aconteceu.

Algumas adaptações foram feitas: na Bolívia, por exemplo, para decoração dos móveis seria utilizado o artesanato brasileiro, já que esse é muito mais valorizado que o artesanato local. Já no Peru, notou-se que a arte nativa é muito mais prestigiada. Por conseguinte, optou-se por mesclar as duas culturas (brasileira e peruana) em suas lojas e em seus móveis. O custo de abrir uma loja Duocasa varia de região para região. As lojas no exterior são franquias. A Duocasa cede o uso da marca e possui o material de expediente padronizado. O custo disso corre por conta do franqueado. Já o valor da obra e da montagem do showroom é feito por metro quadrado dependendo do local e do tamanho da loja.

A diretora enxerga boas possibilidades com a ampliação no mercado além das fronteiras brasileiras, porém precisa determinar estratégias de entrada e se manterá a proposta de valor da marca que utiliza dentro do Brasil. Em princípio, a ideia é crescer no mercado internacional e saber de que forma se diferenciar dos concorrentes.

Após retornar do Festival de Gramado, Luiza está tensa. No dia seguinte, terá uma reunião para discutir as possíveis estratégias de crescimento no exterior. Nesse encontro terá que estar preparada para apresentar dados e argumentos sólidos que fundamentem a tomada de decisão da empresa.

Colocando-se no lugar da diretora de relacionamentos da marca, reflita a respeito das possíveis estratégias de internacionalização, observando o posicionamento da marca DUOCASA. Aponte os caminhos que a marca deve seguir e os justifique.

## Referências

Apex Brasil. Perfil Exportador do Setor Brasileiro de Móveis. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Content/imagens/581b6489-f158-45fd-afec-70173efadeec.pdf>>. Acesso em: 21/8/2015.

Bezado, Adriana P.; Prado, Marcelo V.; Grando, Felipe R.; Relatório Setorial 2014 Polo Moveleiro do Rio Grande do Sul, IEMI. 2014

Barroso, Deise V.; Correa, Adiback R.; Lemos, Mario L. F.; da Rosa, Sergio E. S.; O setor de Móveis na Atualidade: Uma Análise Preliminar. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p 65-106, mar 2007.

DUOCASA. Biblioteca. Disponível em: <<http://www.duocasa.net/biblioteca.php>>. Acesso em: 21/8/2015.

DUOCASA Website. Disponível em: <<http://duocasa.net/institucional.php>>. Acesso em: 21/8/2015.

Euromonitor.

Disponível em: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>>  
Acesso em: 21/8/2015.

Euromonitor International. Home and Garden: Innovation in Decorative Paint. Passport. Maio 2013.

Galinari, Rangel; Junior, Job R. T.; Morgado, Ricardo I.; A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas, BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/Site-BNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3706.pdf](http://www.bndes.gov.br/Site-BNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3706.pdf)>. Acesso em: 21/8/2015.

Gorini, Ana Paula F.; Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade Externa a Partir do Desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira, BNDES. Setembro 1998.

Hangel, Luís A.; Dragão que Não Perde a Força. Revista Móbile Fornecedores. Ed. 234, Curitiba, PR. Ed. 234. Junho 2011.

IEMI. Press Release: IEMI lança Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil. 15 de julho, 2015. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/press-release-iemi-lanca-relatorio-setorial-da-industria-de-moveis-no-brasil/>>. Acesso em 21/8/2015.

Móbile Fornecedores: A Nova Roupagem da NR12; Curitiba, PR. Ed. 266; Novembro 2014.

Móbile Fornecedores: A temporada de Desafios Está Acabando; Curitiba, PR. Ed. 267; Dezembro 2014.

Museu Aldo Cini. Coleções. Disponível em: <<http://www.museualdocini.com.br/colecoes>>. Acesso em: 21/8/2015.

Museu Aldo Cini Website. Disponível em: <<http://www.museualdocini.com.br/>>. Acesso em: 21/8/2015.

Ongaratto, Nicole. IEMI divulga relatório sobre o Setor Moveleiro no Brasil. 4 de julho, 2014. Disponível em: <<http://www.investmentosenoticias.com.br/noticias/negocios/iemi-divulga-relatorio-sobre-o-setor-moveleiro-no-brasil>> Acesso em 21/8/2015.

SEBRAE. O Mercado de móveis de madeira nos Estados Unidos da América (EUA). Relatório de Inteligência, Móveis de Madeira. Outubro 2014.

SEBRAE. Oportunidades para o Setor Moveleiro, Boletim. Disponível em: <<http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae2014/Boletins/Eventos-oferecem-oportunidades-de-neg%C3%B3cios#.VddjNfl2PhA>> Acesso em: 21/8/2015.

Sindmóveis. Catálogo Exportação. Disponível em: <<http://www.sindmoveis.com.br/portal/pdf/catalogo-exportador-portugues.pdf>>. Acesso em: 21/8/2015.

Trade Map Website. Disponível em <<http://www.trademap.org/Index.aspx>>. Acesso em: 21/8/2015.

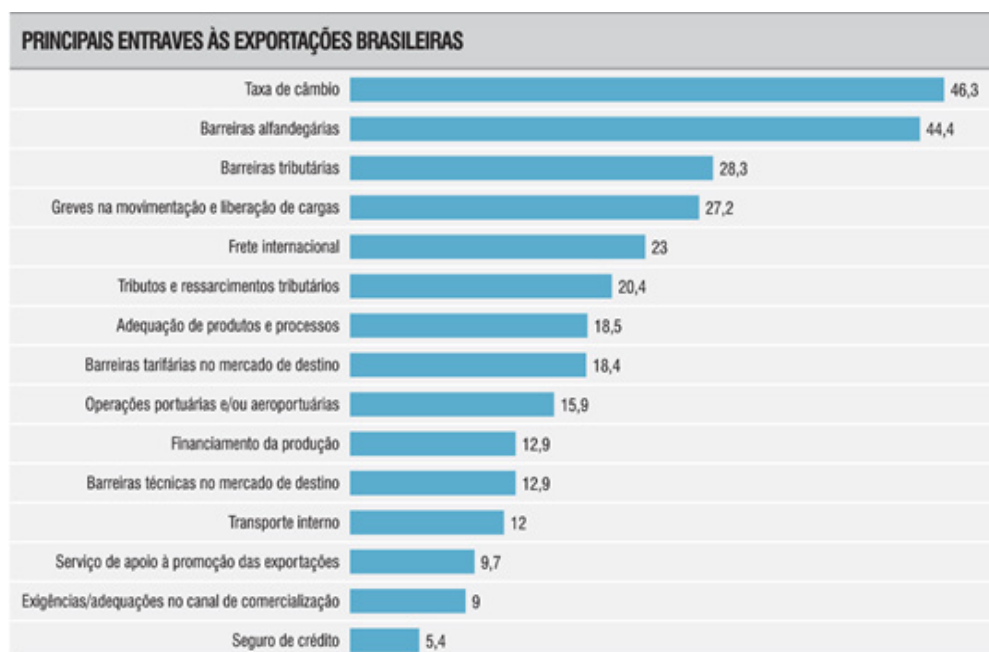
## Anexos

Tabela 1 – Principais destinos de exportação de móveis brasileiros – Volume e preço em 2014 e variação %

<b>DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS PRINCIPAIS PAÍSES – US\$ Fob</b>			
<b>Países</b>	<b>Jan-Dez /2014</b>	<b>Jan-Dez /2013</b>	<b>Var.(%)</b>
ESTADOS UNIDOS	114.701.658	99.823.993	14,9
REINO UNIDO	95.152.949	79.001.836	20,4
ARGENTINA	85.480.120	121.738.125	-29,8
URUGUAI	43.981.143	44.556.611	-1,3
ANGOLA	43.303.979	37.889.554	14,3
CHILE	29.871.874	35.261.930	-15,3
FRANÇA	18.386.941	23.092.678	-20,4
ALEMANHA	15.234.426	12.682.485	20,1
CANADÁ	9.770.754	7.514.726	30,0
PAÍSES BAIXOS	7.780.052	9.729.703	-20,0
ESPAÑA	5.969.985	6.732.077	-11,3
CUBA	5.553.093	6.858.355	-19,0
VENEZUELA	5.533.904	7.856.636	-29,6
MÉXICO	5.204.402	5.576.747	-6,7
OUTROS	203.557.001	204.591.418	-0,5
<b>TOTAL</b>	<b>689.482.281</b>	<b>702.906.874</b>	<b>-1,9</b>

Fonte: MOVERGS /CGI Moveleiro/SECEX/SDP - (Código NCM 9401 - 94019090 / 9403 - 94049090)

Gráfico 2 – Principais entraves às exportações brasileiras



Fonte: Confederação Nacional da Indústria / 2014