

## **Canais de distribuição nas aglomerações produtivas: uma análise de mercado consumidor de móveis**

**Paulo Emanuel de Alencar Imbuzeiro**

Universidade Federal de Alagoas

Mestrando PRODEMA

poalencar@hotmail.com

**Luciana Peixoto Santa Rita, D. Sc.**

Professora do Departamento de Administração da UFAL

### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo identificar o mercado consumidor de móveis varejista localizados em alguns centros comerciais dos municípios dos Estados de Alagoas, Bahia, Pernambuco e Sergipe e os canais por ele utilizados. Propõe-se fornecer subsídios técnicos para as negociações e desenvolvimento de uma rede de distribuição adequada para região. Para tanto a pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem metodológica de natureza exploratória-descritiva, utilizando o método *Survey*. A pesquisa de campo foi constituída por 100 empresas. Os dados obtidos foram tratados através de estatística descritiva e analítica, teste de normalidade e análise fatorial, sendo os resultados quantitativos complementados pelos dados secundários do setor. Conclusivamente, o estudo constatou que o setor é liderado por micro empresas que desconhecem o APL de móveis do Agreste e compram de canais estabelecidos no Sul e Sudeste. Os fatores determinantes para a escolha destes canais de distribuição estão associados: a rapidez, ao financiamento, a escolha dos consumidores, as redes de relacionamentos, a presença em eventos, a existência de catálogos e ao telemarketing.

**Palavras-chave:** Mercado Consumidor de Móveis, Canais de Distribuição e Arranjos Produtivos Locais.

### **Abstract**

This study it had as objective to identify retail the consuming market of located furniture in some commercial centers of the cities of the States of Alagoas, Bahia, Pernambuco and Sergipe and the canals for it used. It is considered to supply to subsidies technician the negotiations and development of a net of distribution adjusted for region. For in such a way the research it was developed under a methods of exploratory research and a survey research. The field research was constituted by 100 companies. The gotten data had been treated through descriptive and analytical statistics, test of normality and factorial analysis, being the quantitative results complemented by the secondary data of the sector. Conclusive, the study it evidenced that the sector is led by small companies who are unaware of the APL of furniture of the Wasteland and buy of canals established in the South and Southeast. The determinative factors for the choice of these canals of distribution are associates: the rapidity, to the financing, the choice of the consumers, the nets of relationships, the presence in events, the existence of catalogues and to telemarketing.

**Key-words:** Consuming Market of Furniture, Canals of Distribution and Local Productive Arrangements

## Résumé

Cette étude a comme objectif d'identifier les consommateurs de détail du marché de meubles situés dans certains commerciaux des villes des États d'Alagoas, Bahia, Pernambuco et Sergipe et les canaux utilisés pour cela. Il est considéré à l'offre de subventions techniques les négociations et le développement d'un réseau de distribution ajusté pour la région. Pour de telle manière les recherches qu'il a été développé dans le cadre d'une des méthodes de la recherche exploratoire et une étude de recherche. Le domaine de recherche a été constitué par 100 entreprises. Les données obtenues ont été traitées par le biais de descriptif et analytique des statistiques, test de normalité et de l'analyse factorielle, soit les résultats quantitatifs complété par les données secondaires du secteur. Concluants, l'étude a montré que le secteur est dirigé par les petites entreprises qui ne sont pas conscients de l'APL de mobilier de la friche et acheter de canaux mis en place dans les pays du Sud et du Sud. Les facteurs déterminants pour le choix de ces canaux de distribution sont associés: la rapidité, au financement, le choix des consommateurs, les filets de relations, de la présence à des événements, l'existence de catalogues et au télémarketing.

**Mots-clés:** Consommer de la Mobilier de marché, canaux de distribution et Productif Local Arrangements.

## 1. INTRODUÇÃO

No atual contexto, pode-se perceber que o crescente ritmo das inovações tecnológicas nos canais de comercialização, ao mesmo tempo em que se coloca como desafio às organizações, vem contribuindo para o aumento da competição em todos os setores da atividade humana. Como tal, o esforço a ser desenvolvido é para que as empresas ofereçam produtos e serviços com qualidade a preços cada vez mais acessíveis e em tempo real. Essa dinâmica promove o acesso e o domínio de conhecimentos, os quais estão intimamente relacionados à capacidade da empresa de processá-los de maneira que esses resultados possam se traduzir em inovações não apenas para o produto, mas também para o conjunto de processos e serviços que lhe agregam valor.

Isso significa que a competitividade, no novo cenário, não depende apenas da capacidade organizacional de alcançar a eficiência em sua organização produtiva, mas também de se adequar aos padrões de conduta compartilhados no ambiente em que compete. Esse papel reforça a gestão estratégica da distribuição como fundamental para compreender a realidade dos mercados, das tecnologias, do modo de pensar dos concorrentes, da cultura, de suas intenções e de sua capacidade de executá-la.

Essa abordagem implica na percepção empresarial de que a competitividade é resultado direto de investimentos em novos canais de comercialização. Os empresários buscam identificar oportunidades de mercado e prover soluções tecnologicamente modernas para os consumidores. Nesse contexto, o crescente poder dos canais de distribuição é uma questão de grande preocupação para as empresas produtoras de bens de consumo. A exigência de qualidade na distribuição é cada vez maior para as organizações. Os desafios de reduzir os estoques e os prazos de entrega das matérias-primas e produtos finais, bem como de estruturar uma logística adequada, devem ser enfrentados cotidianamente no mundo empresarial moderno.

Segundo NEVES (1999) o reduzido ciclo dos produtos, a evolução das tecnologias, a transferência de conhecimento entre empresas e a competição global possibilitam que empresas competidoras consigam igualdade de condições em *design*, atributos e qualidade. Em produtos, o reduzido ciclo de vida e as estratégias de imitação reduzem o impacto das inovações e da fidelização. Em preços, a habilidade das empresas de operar em um ambiente

global possibilita preços e custos reduzidos. Em comunicações (promoção), o marketing de massa reduz o impacto das mensagens.

Como tal, essa premissa reforça a condição de comoditização dos produtos e insere a importância dos multicanais e parcerias no posicionamento estratégico das organizações. Portanto, a distribuição, dentro do conceito clássico do composto de marketing (4P's - Produto, Preço, Promoção ou Comunicações e Ponto de Venda ou Distribuição) é um item importante de diferenciação. Os canais de distribuição oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo, tanto no planejamento como na implementação, por exigirem estrutura de organizações consistentes e diferentes relacionamentos.

Diante desse quadro cabe indagar que os canais de distribuição foram e são extremamente relevantes para o setor de móveis, uma vez que elas interferem diretamente na atuação e, conseqüentemente, na posição competitiva das empresas. No marco teórico que fundamenta essa visão, os canais de distribuição levam as modificações significativas de paradigmas e de relações entre os atores que integram o setor moveleiro e a proliferação de novos serviços no mercado e de novas formas de consumo.

A proposição deste trabalho situava que as empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de Móveis do Agreste Alagoano, que não tinham uma maior inserção no mercado local demonstravam insuficiência no posicionamento dos seus canais de comercialização. Assumiu-se a hipótese de que a canais de comercialização estabelecidos era, sobretudo, uma forma de ampliar o sítio das vantagens competitivas.

A estrutura deste artigo está sustentada em seis seções. A seção 2 estabelece as bases conceituais do modelo: Organização Industrial e Canais de Distribuição da Indústria Moveleira. Nessa seção, relacionam-se os aspectos que definem as bases de segmentação e posicionamento competitivo do mercado nacional e local. Além disso, agrega uma perspectiva sistêmica do setor em que algumas questões são abordadas: competitividade, estrutura de mercado, inovação, *design*, matérias-primas, canais de comercialização e segmentação. Posteriormente, na seção 3 é apresentada a abordagem metodológica da pesquisa. Em seguida, na seção 4, especificam-se os resultados da pesquisa por meio da apresentação das principais ferramentas estatísticas utilizadas. Por fim, na seção 5, são apresentadas às conclusões e as recomendações da pesquisa. Na seção 6 são apresentadas as referências bibliográficas.

## **2. ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

### **2.1. Mercado Nacional**

#### **2.1.1. Caracterização e Competitividade Nacional**

A competitividade dos produtores dos países em desenvolvimento, em especial do Brasil, é decorrente em grande parte pelo baixo custo da mão-de-obra. Porém, apenas isto não os leva a participar da cadeia produtiva global, já que outros fatores importantes como processos produtivos eficientes com adoção de tecnologia avançada, atendimento aos padrões exigidos, e flexibilidade que permite atender aos pedidos em um prazo de até 20 dias, são importantes. Assim, estes produtores dependem dos compradores que detêm os canais de comercialização, marca e *design*, portanto, normalmente a relação dos produtores é de subordinação aos compradores que detêm os ativos estratégicos desta cadeia produtiva. Este é o modelo típico de produção destes países. Nesta relação se destaca a figura do agente de exportação. Destaca-se, ainda, como mudança estrutural o mercado de alto valor agregado, dominado por empresas que tem elevada competência em *design* e distribuição.

Os principais fatores de competitividade estão relacionados às seguintes características: a) setor industrial importante para a economia brasileira, principalmente no que se refere à

criação de novos empregos, desconcentração regional e geração de superávit comercial; b) baixo custo das matérias-primas nacionais, principalmente das madeiras, tanto nativas, quanto reflorestadas, além da grande oferta de painéis (aglomerados e MDF); c) mão-de-obra especializada e de baixo custo e diversificação das exportações, quanto ao destino (MORAES, 2002).

### **2.1.2. Estrutura de Mercado**

A estrutura de mercado apresenta baixa concentração, elevada verticalização e está voltada para o mercado interno, com exceção do Pólo de São Bento do Sul (SC). Assim, é verificado a concentração em móveis residenciais e móveis de escritórios. De um lado, no segmento de móveis residenciais existe a predominância na produção dos móveis residenciais em todos os pólos moveleiros com grandes empresas, em geral, que atuam na produção de móveis retilíneos seriados, utilizando painéis de madeira. A exceção fica por conta dos grandes fabricantes de São Bento do Sul, que se concentram na produção dos móveis de pinus e eucalipto para exportação. No entanto, as pequenas e médias empresas, por sua vez, atuam na produção de móveis torneados de madeira maciça e as mais modernas já utilizam painéis de MDF (*medium density fiberboard*). A produção de estofados e móveis metálicos em geral é realizada por PMEs com baixa incorporação de inovações tecnológicas (SEBRAE, 2005).

Do outro lado, a fabricação é concentrada na Grande São Paulo, que responde por aproximadamente 80% da produção e distribuição nacional apresenta maior complexidade produtiva, devido à combinação de diversos materiais. Em geral, as empresas produzem uma linha completa de produtos, chamada de “*full line*”, abrangendo: cadeiras, mesas, armários e divisórias. Esse setor é caracterizado por grandes empresas, apresentando assim estrutura bem mais concentrada, que a de móveis residenciais. Como tal, a quase totalidade dos grandes fabricantes de móveis de escritório está vinculada, de alguma forma, aos líderes mundiais deste segmento.

### **2.1.3. Inovação**

A indústria moveleira faz parte do chamado “setor tradicional da economia”, cujo padrão tecnológico é determinado pelos fornecedores de máquinas e equipamentos. Os principais países fornecedores destes equipamentos são Itália e Alemanha, que além de produtores de bens de capital são grandes produtores e consumidores mundiais de móveis e a estreita cooperação entre ambas as indústrias permite constante incremento tecnológico.

Além da inovação tecnológica (em se tratando de processo) e insumos (novos materiais), as inovações realizadas internamente pelo setor baseiam-se principalmente no produto, através do aprimoramento do design; nos processos organizacionais, através de novas formas de gestão e de processos; e em modificações das estratégias comerciais, distribuição e de marketing. Porém quando se modifica um destes fatores, os outros também são afetados e rearranjados, acomodando todos os fatores em um novo patamar competitivo. Um exemplo é a introdução do MDF, este novo material mudou bastante a forma de atuação das empresas e possibilitou o acesso de algumas empresas a um nicho de maior valor agregado.

### **2.1.4. Matéria-Prima**

As principais matérias primas utilizadas pela indústria moveleira atualmente são as chapas de madeira processada/reconstituída - aglomerado e *medium density fiberboard* (MDF) – e madeira maciça proveniente de florestas plantadas (pinus e eucalipto), sendo que o uso de madeira serrada de floresta nativa vem se reduzindo ao longo do tempo. Estima-se que cerca de 60% da madeira maciça utilizada pela indústria moveleira sejam provenientes de plantios, com crescente uso do eucalipto (principalmente para a fabricação de camas e salas de jantar), o que se verificou após a implantação da serraria da Aracruz (BNDES, 2002b).

### **2.1.5. Design**

O design tem sido considerado o ponto mais vulnerável da indústria moveleira nacional, devendo ser aprimorado não só pelo fato de se pretender expandir as exportações, mas, sobretudo, em função de que uma parcela considerável do consumidor brasileiro, em termos de poder aquisitivo, é bastante exigente e está disposta a pagar preços razoavelmente maiores por produtos que considere elegantes, funcionais e resistentes.

Assim, poucas são as empresas que possuem um setor de *design* próprio ou que contratam escritórios profissionais especializados. Isto ocorre pelo fato das empresas médias e pequenas não investirem em *design* próprio, em função do custo do investimento nessa atividade frente ao baixo retorno esperado dela. Além disto, há na indústria moveleira nacional a cultura da cópia, principalmente em se tratando das pequenas empresas, sendo que algumas se destacam na aptidão para a cópia. A estratégia utilizada por elas é a cópia e adaptação do *design* das empresas maiores.

### **21.6. Canais de Comercialização**

Com relação aos canais de comercialização dos produtos nos principais pólos, se destaca como principal a utilização de representantes comerciais, que vendem os produtos para os pequenos varejistas. Em se tratando de grandes e médias empresas, também ocorre a venda para grandes varejistas e no caso de algumas grandes empresas nos pólos de Bento Gonçalves e São Bento do Sul, há utilização de uma rede de franquias para a venda dos produtos. A exceção, apenas a Grande São Paulo, onde a maioria das empresas vende diretamente para o consumidor final.

Estudos realizados junto ao setor moveleiro já apontaram que o preço, a marca e o design (apelo visual) como fatores importantes para o sucesso na comercialização de móveis. Outros fatores que merecem destaque são: prazo de entrega e a assistência ao consumidor, além da tradição da empresa, no caso de móveis sob encomenda.

As exportações totalizaram até agosto de 2005 o valor de US\$ 672.810,187, tendo como principais cidades exportadoras: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Bahia, Minas Gerais, Maranhão, Espírito Santo. No ranking nacional a Bahia é o quinto Estado, com exportações de US\$ 42.029,980 até agosto de 2005 (ABIMÓVEL, 2005)..

Os principais destinos das exportações são Mercosul, Estados Unidos, Alemanha, França, Reino Unido, Países Baixos, China, Reino Unido, Porto Rico, México, Bélgica, Panamá e Emirantes Árabes.

Atualmente os principais mercados das empresas brasileiras são os EUA (40%) seguido pelo Reino Unido (9,3%) e Países Baixos (5,1%), e as exportações estão concentradas em assentos estofados com armação de madeira, que representa 8% do total e 52% dos assentos; móveis de madeira para quartos de dormir, respondendo por 32,5% do total e 38% do item outros móveis e suas partes; e outros móveis de madeira, onde estão englobados mesas e complementos do mobiliário, que representa 35,6% do total e 42% do item outros móveis e suas partes. Portanto, as exportações se concentram basicamente em dormitórios e salas de jantar (ABIMÓVEL, 2004).

Quanto ao mercado externo, podem-se destacar os seguintes gargalos: logística, falta de depósitos em mercados estratégicos, baixa participação em feiras internacionais, reduzida escala para exportação e falta de cultura exportadora.

### **2.1.7. Segmentação**

Os móveis de madeira, que são a maioria da produção do setor, são segmentados em dois tipos: retilíneos (lisos, com desenhos simples de linhas retas) cuja matéria-prima principal é a de painéis de madeira em geral (compensados, aglomerados, MDF, OSB etc); e a dos torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e

curvilíneas e cuja principal matéria-prima é a madeira maciça – de lei ou de reflorestamento – podendo ser também utilizada painéis de medium-density fiberboard (MDF), passíveis de serem usinados. Estes produtos são produzidos artesanalmente ou em série, customizados ou não.

No segmento de móveis artesanais há grande presença de micro e pequenas empresas que utilizam alguns equipamentos de tecnologia madura, e bastante trabalho artesanal, e focam os produtos para o mercado regional. No nicho de móveis seriados, as empresas de maior porte atuam ou produzindo móveis padronizados em massa, visando um mercado de menor poder aquisitivo, ou produzem móveis customizados voltados para mercado intermediário de preços. Independente do nicho de atuação, estas empresas maiores produzem em escala e aplicam tecnologia mais avançada. Existe, ainda, penetração em móveis para escritórios.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa teve uma abordagem exploratória-descritiva e contemplou com a utilização de dados secundários do setor e com coleta de dados em 100 (cem) empresas varejistas de Móveis. Abrangeu algumas empresas varejistas dos centros comerciais dos municípios do Estado de Alagoas (Maceió, Arapiraca, Penedo, Palmeira, Santana, Delmiro Gouveia, União dos Palmares, Coruripe, Rio Largo, Pilar e São Miguel dos Campos) de Sergipe (Propriá, Aracaju), Pernambuco (Garanhuns, Bom Conselho e Caruarú) e da Bahia (Paulo Afonso).

#### **3.1. Estrutura e Pré-teste dos questionários**

A elaboração do questionário foi baseada em ampla revisão de literatura e em pesquisas-piloto realizadas pela equipe de pesquisadores, durante os meses de junho e julho de 2005. A duração desse processo pode ser explicada em função de não terem sido encontrados instrumentos sistematizados que pudessem ser replicados, pois o tema é recente e observa-se carência de pesquisas e trabalhos na área.

Assim, foi necessário construir um instrumento, o que implicou um processo e rigor metodológico para garantir sua validação. Nos municípios do interior foram aplicados questionários em 05 empresas por cidade e nas capitais (Maceió e Aracaju) e em Arapiraca foram aplicados questionários em 20 empresas. A aplicação contemplou empresas de micro, pequeno e médio porte.

Os resultados desse teste-piloto, utilizando-se como medida de validação de escala o coeficiente de Alfa de Cronbach e a análise fatorial, revelou a necessidade de reavaliação no agrupamento dos fatores. A análise das questões e observações dos participantes implicaram também uma revisão da redação e retirada de algumas delas.

A avaliação da consistência interna da escala foi realizada, a partir da aplicação do questionário, através do cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach, que determina o quanto os itens da escala estão inter-relacionados. Esta é uma análise de confiabilidade, ou seja, mede o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas da característica. A confiabilidade mostra, assim, até que ponto uma escala produz resultados consistentes, sendo que valores acima de 0,60 indicam que a escala pode ser considerada consistente (MALHOTRA, 2001).

Pelo resultado do coeficiente de Alfa de Cronbach ( $> 0,5$ ), conclui-se pelo alto grau de consistência interna das questões. Conclui-se também que não havia necessidade de se retirar nenhuma das questões propostas, uma vez que a retirada de qualquer questão não aumentaria significativamente o coeficiente Alfa.

#### **3.2. Teste de Normalidade**

Para melhor atender os resultados da pesquisa foram desenvolvidas hipóteses a fim de testar a relação entre as variáveis. Para testar a normalidade das variáveis do instrumento de pesquisa

utilizou-se o teste não-paramétrico de aderência *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* (K-S). De acordo com MALHOTRA (2001) o K-S compara a distribuição cumulativa de uma variável com uma distribuição especificada.

Considerando as variáveis identificadas pelo teste K-S de normalidade de uma amostra, assume-se a normalidade das variáveis.

### 3.3. Análise Descritiva

Foram utilizadas estatísticas associadas à distribuição de frequências como: medidas de posição, médias e modas (ferramentas que auxiliam este método) para descrever o perfil dos respondentes e as características das empresas. As respostas dos questionários foram automaticamente tabuladas, através do sistema desenvolvido especialmente para tal fim.

### 3.4. Análise Fatorial

A adequacidade da análise fatorial foi feita através da avaliação da consistência interna da escala, a partir do cálculo do índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Valores entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada (MALHOTRA, 2001).

Pelo resultado do índice KMO, verificou-se a adequacidade da análise fatorial para algumas questões (16, 21 e 25), conforme apresentado na **TABELA 1**. Pode-se concluir também que não existia a necessidade de se retirar nenhuma das questões propostas, uma vez que a retirada de qualquer questão não aumenta significativamente o índice KMO.

**TABELA 1 – Medida de adequacidade da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin***

No.	Questão/Tema	KMO
16	Fatores determinantes para a compra de móveis	0,632
21	Volume de vendas no mix de produtos da empresa	0,548
25	Frequência de compra junto aos fornecedores	0,734

**FONTE:** Questionário de pesquisa da Empresa Junior's Consultoria

A análise dos dados, segundo o método acima citado, procurou agrupar um conjunto menor possível de fatores, isto é, a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística, para se fazer julgamentos de aspectos que têm a mesma relevância frente ao conjunto de assertivas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Mercado Local

#### 4.1.1. Caracterização e Competitividade Local

A atividade moveleira do Agreste Alagoano, especificamente nos municípios de Arapiraca e Palmeira dos Índios, é uma atividade que tem se destacado como vocação local nos últimos 50 anos, empregando em média 03 pessoas.

Do ponto de vista da economia industrial, o setor mobiliário destaca-se como uma atividade industrial predominante, sendo acompanhada por outras atividades industriais secundárias como vestuário, fumo, calçados, material de transporte e outros. No Estado de Alagoas, o setor mobiliário está em terceiro lugar em número de fabricantes. Não se verifica concentração, sub-contratação ou processo de verticalização.

O número de empreendimentos localizados no território que abrange o APL de Movelaria da Região do Agreste é de 268, sendo este número caracterizado como moveleiros e não movelarias. O segmento de atuação tem foco para móveis de madeira, metal, estofado, mármore e granito. A tabela abaixo especifica de melhor os números:

**Quadro 01** - Número de empreendimentos localizados no APL Móveis-Agreste

Tipo de Mobília	Nº de empreendimentos p/ município		Nº de empreendimentos do APL	
	Arapiraca	P. dos Índios	Terrritório	Porcentagem
Móveis de madeira	201	38	239	89,17%
Móveis de metal	03	07	10	3,73%
Móveis de estofado	11	05	16	5,98%
Móveis de mármore e granito	02	01	03	1,12%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>51</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Projeto Arranjos Produtivos Locais / APL Móveis-Agreste**

**4.1.2. Estrutura de Mercado**

A estrutura é caracterizada por baixa concentração e verticalização, bem como reduzido esquemas de capacitação empresarial e de cooperação entre empresas de diversos portes. A ausência destes elementos não tem facilitado a difusão de inovações tecnológicas e gerenciais, não capacitando o arranjo como um todo a uma crescente participação no mercado nacional de móveis. Assim, o mercado apresenta baixo nível de organização, visto que apenas 03 empreendimentos prestam serviços a outros empresários do arranjo. Em geral, as empresas de Arapiraca apresentam maiores esforços relativos à gestão e planejamento tecnológico e administrativo.

A inexistência de uma unidade de fabricação de sólidos de madeira mais nobre, em região próxima a aquela onde se encontra o core do arranjo produtivo, limita novas perspectivas para mudanças na trajetória do arranjo. Isto porque a proximidade com matéria-prima mais nobre pode ensejar oportunidades para a agregação de valor através de produção voltada para os mercados mais sofisticados, inclusive no exterior.

No caso da produção sob encomenda, de uma forma geral, este segmento é composto basicamente por micro e pequenas empresas, marcenarias de produção artesanal em sua maioria, que produzem móveis a partir da madeira compensada conjugada com madeiras nativas, utilizando equipamentos e instalações deficientes e ultrapassados.

**4.1.3. Inovação**

Dos equipamentos utilizados pelas empresas da amostra, é possível observar que a grande maioria é de equipamentos nacionais, de pouca densidade tecnológica e grande parte deles foram adquiridos na década de noventa, o que indica um grau pouco expressivo de modernização de parte do parque de máquinas e equipamentos.

A produção dos móveis é feita, também na sua grande parte de forma artesanal com o auxílio de máquinas elétricas manuais (furadeira, tico-tico, etc.) e fixas (circular, plana, tupia, lixadeira, etc.). Parte dessas máquinas é fabricada pelos próprios moveleiros como forma de baratear os custos de montagem do empreendimento. A quantidade das máquinas, manuais e fixas, é bastante diversificada, podendo variar de 01 a 50 máquinas por estabelecimento.

O sistema de produção utilizado pela maioria dos empreendimentos é o “sob-encomenda” e “sob-medida” tendo em vista que o mercado para a grande maioria dos empreendedores é reduzido, o preço da matéria-prima é elevado e não possuem capital de giro que fomente a produção em série, mesmo que pequena. A produção em série é em sua maioria utilizada pelos moveleiros que negociam seus produtos na feira livre de Arapiraca, onde são encontrados móveis populares de madeira de baixa qualidade e com as vendas em grosso praticamente garantidas a varejistas de outros municípios e Estados.

Do ponto de vista do uso de tecnologia da informação, apenas o setor de estofamento em Arapiraca possui representatividade. Os demais ou não possui sistemas informatizados ou apresentam baixa relevância.

#### **4.1.4. Matérias-Primas**

As matérias-primas utilizadas para a fabricação dos móveis são adquiridas em sua grande maioria no próprio território do APL (82,80%) e em maior número no município de Arapiraca, local onde há maior número de distribuidores. Entre as matérias-primas, as mais utilizadas são a madeira e seus derivados. Há, porém, o consórcio de madeira e estofados, principalmente na fabricação de cadeiras de salas-de-estar e outros móveis onde se utilizam acessórios de metal e vidro. Esses últimos não são produzidos pelo setor, como são os casos dos tampos de vidro de mesas de madeira e ferro e pés de metal para móveis estofados, *racks*, centros e outros.

A aquisição de matéria-prima também ocorre em outras localidades. Na região Nordeste os Estados fornecedores são Pernambuco e Bahia, que fornecem aço proveniente do Sul do país e apenas o primeiro Estado o ferro. Nas outras regiões do Brasil, se destacam Pará, Paraná, São Paulo e Rio Grande do Sul. No caso de São Paulo o fornecimento é de revestimentos e espumas, e os demais Estados fornecem madeira e chapas.

#### **4.1.5. Design**

O *design* dos móveis é na sua grande maioria cópia de outros, cujos modelos são obtidos em revistas do setor, catálogos e nas próprias lojas do comércio. Apesar das empresas afirmarem fabricarem móveis cujo *design* ser criação própria, percebe-se que esta criação tem por base outros modelos já existentes no mercado, ocorrendo apenas o que pode ser chamado de aperfeiçoamento ou modificação daquele que inspirou o novo produto.

Projetos de arquitetos também são fontes do *design* das mobílias. Em geral, arquitetos de Maceió (capital do Estado) procuram os moveleiros devido à boa qualidade que os móveis do território possuem em vários municípios do Estado. Alguns moveleiros chegam a ir constantemente à capital para executar projetos de arquitetos, bem como, atender clientes diversos.

Embora o produto apresente aspectos de diferenciação nas áreas em geral, o *design* possui maior incidência nas áreas de marcenaria em Palmeira dos Índios e serralharia em Arapiraca. Nas áreas de marcenaria, estofamento em Arapiraca e serralharia e estofamento em Palmeira dos Índios uma parcela reduzida de empreendimentos possui como estratégia de competição. Vale salientar que os aspectos funcionais, ergonômicos e visuais já são contemplados no processo de desenvolvimento dos produtos, mesmo que as instalações e processos produtivos estejam inadequados em sua maioria.

#### **4.1.6. Canais de Comercialização**

A comercialização dos móveis é feita em geral no próprio estabelecimento ou na feira livre de Arapiraca que tem um número aproximado de 84 feirantes produtores. Estes na sua maioria vendem a maior parte dos seus móveis em grosso, ou seja, a varejistas de outros municípios e Estados, como Pernambuco (Bom Conselho e Garanhuns) e Bahia (Paulo Afonso). Em Palmeira dos Índios a feira livre conta com quatro moveleiros, sendo que apenas dois residem no município.

Em termos dos canais de comercialização dos produtos, as empresas do arranjo não seguem mesmo padrão dos principais pólos, com a utilização de representantes comerciais, os quais normalmente vendem os produtos para os pequenos varejistas. Entretanto, no caso de alguns moveleiros de Arapiraca, algumas empresas de pequeno porte afirmaram vender também para varejistas. No caso das empresas de maior porte, além destas utilizarem os mesmos canais que

as pequenas, também vendem para outros Estados. Não há qualquer sinal significativo de concentração no varejo. Importante ressaltar que a melhor época de venda dos móveis é no período de setembro a janeiro de cada ano.

#### 4.1.7. Segmentação

Entre os móveis fabricados, a opção pela produção de mobília residencial é a maior chegando a 99,30% dos entrevistados. Importante ressaltar que cada empreendimento fabrica mais de um tipo de mobília. Pelo fato da maior parte trabalhar sob-encomenda geralmente a capacidade de produção torna-se bastante diversificada atendendo quase todas as encomendas que chegam.

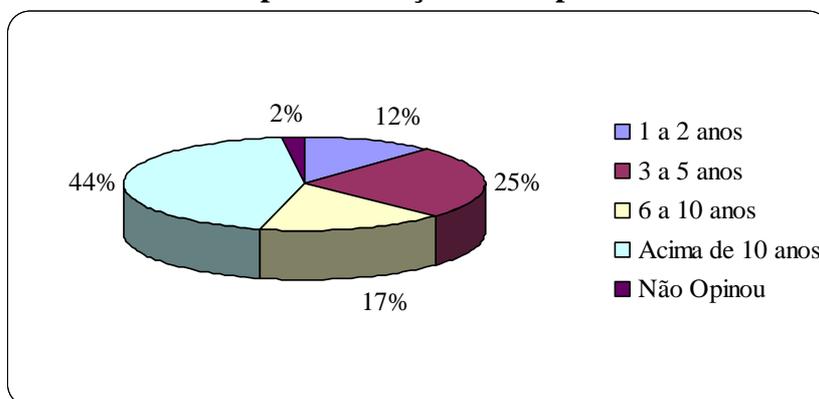
Outros produtos também são fabricados pelos moveleiros do ALP de Móveis. Entre eles podemos destacar, ainda como mobília: *rack*, bar, estantes; objetos decorativos, abajur, castiçal; esquadrias em ferro e madeira; caixas de abelha para apiários; mesas de sinuca. Importante ressaltar que a opção em fabricar outros produtos que não exclusivamente mobília, inclusive os últimos dois, ocorre devido a pouca demanda em determinado período do ano (fevereiro a agosto). Esse fato também estimula alguns moveleiros procurarem produtos alternativos que venham promover o desenvolvimento do empreendimento e aumentar a renda.

#### 4.2. Caracterização da Empresa

Com relação à origem dos produtos comercializados pelas empresas entrevistadas, a maioria dos produtos vendidos, principalmente os móveis, são ou é proveniente de indústrias. Esses resultados parecem confirmar que a indústria é o maior fornecedor dessas lojas em função da aderência de 52% dos respondentes. Na seqüência, destacam-se as lojas representantes que aparecem com 26% do total dos respondentes. Percebe-se, assim, que neste mercado prevalece a comercialização por meio das indústrias, ou seja, vendas realizadas diretamente para o varejo e a pequena inserção de intermediários. Em relação às outras categorias, verifica-se pouca significância.

O **GRÁFICO 1** apresenta o tempo de atuação das empresas respondentes. Dentre elas, 44% tem mais de 10 anos de mercado, e podemos considerar também os 17% daquelas que situam entre 6 a 10 anos como estabelecidas. As análises dos resultados indicam que estes indicadores são significantes no conjunto de estratégias empresariais praticadas, uma vez que estas empresas denotam uma sólida presença neste segmento.

**Gráfico 1 – Tempo de Atuação da Empresa no Mercado**



**FONTE:** Questionário de pesquisa da Empresa Junior's Consultoria

Os dados da pesquisa revelam que as empresas pesquisadas, são empresas já estabelecidas no mercado, ultrapassando as fases probatórias em que a maioria delas não se consolidam, conforme mostram os estudos anteriores no Brasil.

Analisando os itens relacionados no **Tabela 2**, podemos observar que 46% das empresas respondentes possuem um mix muito diversificado, vendem móveis, eletrodomésticos e eletrônicos. Um fato muito importante é o fato de 28% das empresas venderem exclusivamente móveis.

**Tabela 2 – Venda de Outros Produtos**

<b>Produtos</b>	<b>%</b>
Venda exclusiva de móveis	27,5%
Móveis e Eletrônico	9,2%
Móveis, eletrônicos e eletrodomésticos	46,8%
Móveis, eletrônicos, computadores e eletrodomésticos	4,6%
Móveis, eletrônicos, celulares e eletrodomésticos	9,2%
Outros	2,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**FONTE:** Questionário de pesquisa da Empresa Junior's Consultoria

#### **4.3. Consumidores**

Nesta classificação, os resultados da pesquisa ilustram variáveis como: renda dos clientes, forma de pagamento e percepções gerais dos clientes no tocante a indústria moveleira de suas regiões.

O **Tabela 3** traz uma resposta evidente de que os clientes atendidos pelas empresas entrevistadas têm uma renda na faixa de 1 a 2 salários mínimos (57%). Outra categoria de clientes que também apareceu com um índice considerável, foram os clientes que ganham de 3 até 5 salários. Nessa direção, pode-se perceber que as pessoas que demandam os móveis nesse mercado são das classes C e D. Os resultados do grupo motivacional confirmaram que a compra de móveis é realizada principalmente pela classe C.

**Tabela 3 – Faixa de Renda dos Clientes**

<b>Renda dos Clientes</b>	<b>%</b>
Acima de 10 Salários Mínimos	1
Acima de 5 até 10 Salários Mínimos	12
De 3 a 5 Salários Mínimos	30
De 1 a 2 Salários Mínimos	57
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**FONTE:** Questionário de pesquisa da Empresa Junior's Consultoria

Com o objetivo de identificar a estrutura fatorial das respostas coletadas junto aos sujeitos do estudo, os dados foram submetidos à análise fatorial, utilizando-se o método de rotação *Varimax* com normalização *Kaiser*, através do *software SPSS*.

As classificações atribuídas pelos entrevistados a 11 fatores determinantes para compra de móveis de fornecedores de outros estados foram analisadas fatorialmente no **QUADRO 2**, a fim de identificar os fatores determinantes a estas compras. Destacaram-se quatro componentes principais que explicam mais de 64% da variância total.

**Quadro 2 – Análise dos Principais Componentes (com rotação – Varimax with Kaiser Normalization)**

	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Communalities
1	Rapidez no atendimento	0,324	0,104	<b>0,680</b>	0,108	0,590
2	Financiamento	0,169	-1,623E-02	<b>0,758</b>	-0,172	0,633
3	Qualidade dos produtos	-1,632E-02	-9,873E-02	0,186	<b>0,874</b>	0,809
4	Preços baixos	-7,670E-02	0,259	<b>0,631</b>	0,312	0,568
5	Marca	-0,171	0,580	0,336	-6,352E-02	0,482
6	Design	0,146	0,200	-9,313E-02	<b>0,700</b>	0,560
7	Escolha pelo consumidor	<b>0,782</b>	-2,781E-03	5,134E-02	0,195	0,653
8	Redes de relacionamentos	<b>0,811</b>	7,739E-02	0,128	-0,202	0,722
9	Forças de vendas	0,573	0,234	0,331	0,244	0,552
10	Presença em eventos	0,374	<b>0,701</b>	6,610E-02	0,184	0,670
11	Catálogos e Telemarketing	0,103	<b>0,848</b>	3,681E-03	4,423E-02	0,732
	Eigenvalues	3,046	1,433	1,304	1,188	
	(%) of variance	27,688	13,027	11,856	10,804	
	(%) Cumulative	27,688	40,715	52,570	63,374	

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,628

**FONTE:** Questionário de pesquisa da Empresa Junior's Consultoria

O componente 1 capta as percepções dos empresários quanto a rede de relacionamento e a escolha pelo consumidor. Observa-se que a falta de conhecimento sobre o APL de Móveis, não reforça a idéia de ações isoladas e da falta de organização. Nessa perspectiva, as evidências levam a existência de redes informais formadas por um sistema de confiança que os empresários desenvolveram ao longo da atividade de sua empresa.

Na discussão atual, as necessidades e os gostos dos consumidores mudam ao longo do tempo. Dentro das investigações e discussões acerca da questão, os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor (KOTLER, 2000). Para compreender a influência e importância desse componente, enfatiza-se que os empresários, não muito longe dessa afirmativa, acreditam que a escolha pelo consumidor (componente 1) gera maior qualidade da oferta de produtos e a satisfação dos próprios clientes.

Concomitante a esse processo, e relacionando, o componente 2 foi definido como a parte promocional dos fornecedores, ou seja, determina a participação destes fornecedores em eventos e feiras, sua divulgação e atendimento através de catálogos e *telemarketing* como influenciadores do momento da compra.

Por sua vez, o grupo representado pelo componente 3 destaca a percepção dos empresários em relação à rapidez no atendimento, as formas de financiamento e os preços baixos. E, finalmente, o componente 4 que representa a qualidade percebida por esses empresários acerca dos fatores: qualidade dos produtos, marca e design.

#### 4.4. Segmentação

Outra questão que mereceu uma decomposição dos fatores foi concernente à segmentação do setor. Nesse sentido, as afirmativas atribuídas pelos pesquisados a 07 fatores que compõem a frequência de compra junto aos fornecedores foram analisadas fatorialmente no **QUADRO 3** a fim de identificar os segmentos com mais frequência de compras.

Nessa visão, conforme **QUADRO 3**, dois fatores explicam 59% da variância total dos dados. O fator 1 reflete a preferência de compra de móveis de cozinha, sala e quarto, contribuindo com 38% de variância e *eigenvalues* igual a 2,587; o fator 2 aglomerou as variáveis relacionadas a compra de móveis de banheiro, utilidades e móveis de escritório, correspondendo a 20% de variância e *eigenvalues* igual a 1,522. O item “Móveis de varanda” foi excluído por apresentar carga fatorial menor que 0,500.

**QUADRO 3 - Análise dos Principais Componentes (com rotação – *Varimax with Kaiser Normalization*)**

	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Communalities
1	Móveis de cozinha	<b>0,878</b>	6,385E-02	0,776
2	Móveis de sala	<b>0,895</b>	-1,117E-02	0,802
3	Móveis de quarto	<b>0,891</b>	5,968E-02	0,798
4	Banheiro	4,654E-02	<b>0,739</b>	0,548
5	Móveis de varanda	0,425	0,243	0,240
6	Utilidades	0,192	<b>0,707</b>	0,536
7	Móveis de escritório	-9,167E-03	<b>0,640</b>	0,409
	Eigenvalues	2,587	1,522	
	(%) of variance	38,587	20,112	
	(%) Cumulative	38,587	58,699	

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,734

**FONTE:** Questionário de pesquisa da Empresa Junior's Consultoria

Outro destaque da análise é discutido a partir do **QUADRO 4** que mostra os resultados dos componentes da matriz de dados rodada, buscando-se a redução de variáveis pelo método de análise fatorial *Varimax*, o qual identificou dois grupos principais. O primeiro grupo considerou as variáveis: madeira e estofado. Percebe-se que com a redução dos fatores, que formam o primeiro grupo a correspondência nas atitudes dos respondentes, além da identificação da importância da madeira e do estofado no mercado de móveis alagoano. O grupo 2 contemplou apenas os móveis fabricados com ferro maciço.

Nesta categoria, foram sistematizados os atributos mais determinantes para a opção dos fornecedores de móveis, buscando também, identificar a origem dos recursos dessas empresas, a existência de um programa de incentivo e o grau aceitação dos segmentos: madeira, tubular, ferro maciço e estofados.

**QUADRO 4 - Análise dos Principais Componentes (com rotação – *Varimax with Kaiser Normalization*)**

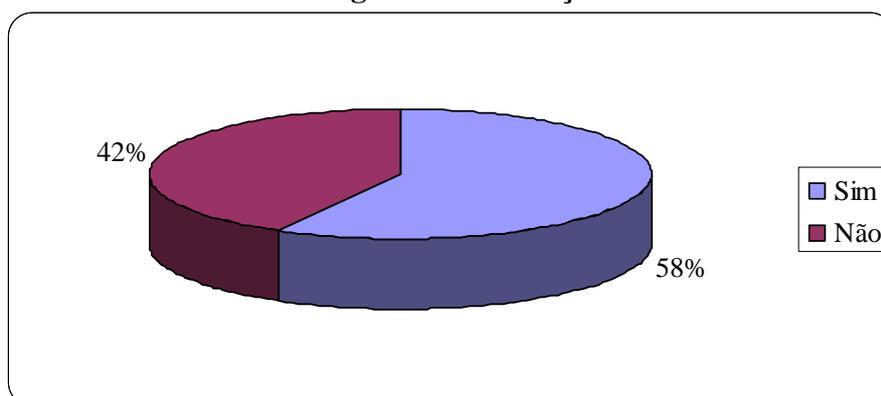
	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Communalities
1	Madeira	<b>0,856</b>	-0,131	0,750
2	Tubular	0,422	0,454	0,384
3	Ferro Maciço	-4,280E-02	<b>0,919</b>	0,846
4	Estofado	<b>0,766</b>	0,246	0,647
	Eigenvalues	1,608	1,019	
	(%) of variance	40,203	25,479	
	(%) Cumulative	40,203	65,682	

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,548

**FONTE:** Questionário de pesquisa da Empresa Junior's Consultoria

As respostas do grupo motivacional direcionaram a constituição principalmente de segmentos de móveis para quarto e cozinha.

**Gráfico 2 – Programa de retenção de Clientes**



**FONTE:** Questionário de pesquisa da Empresa Junior's Consultoria

A maioria dos entrevistados, cerca de 58%, de acordo com **GRÁFICO 3**, afirmaram que seus fornecedores têm programas de retenção, ou seja, uma forma de incentivo para a compra sistematizada. Nessa questão, não foi abordado quais ferramentas de fidelização são utilizadas pelos fornecedores. Segundo a AMA (*American Management Association*) reter os clientes é cinco vezes mais barato do que conquistar novos.

O grupo motivacional ressaltou a importância de programas que envolvam a cadeia e da construção de uma rede relacionamentos com os consumidores como estratégia de fidelização de mercado.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo teve características peculiares, uma vez que se analisou o cenário do mercado intermediário da indústria moveleira. A análise dos resultados da pesquisa sobre o mercado consumidor de móveis para as indústrias localizadas em alguns centros comerciais dos municípios dos Estados de Alagoas, Bahia, Pernambuco e Sergipe permite concluir que os varejistas optam por outros canais de distribuição, em geral, localizados fora do Estado de Alagoas.

Assim, constituiu-se um instrumento de diagnóstico, coerente com o modelo teórico proposto e que avança no conhecimento científico sobre o tema, principalmente ao centrar-se na realidade e nas especificidades das demandas do setor varejista.

Dois fatores marcam fortemente o cenário. Em primeiro lugar, ressalta-se a não existência de uma instituição de coordenação dentro do arranjo. Isto dificulta o surgimento e o fortalecimento de relações de cooperação, necessárias para alcance da chamada eficiência coletiva. Como visto, esta só pode ser alcançada através da combinação tanto de elementos passivos (externalidades aglomerativas) quanto de elementos ativos (ação intencionada para cooperação).

A produção é essencialmente voltada para mercados menos exigentes, notadamente para as classes C e D, onde a competição por preço é o fator determinante. Em função disto, as exigências tecnológicas para o *design* do produto e para o processo produtivo são pequenas, facilitando, ainda mais, o acesso de novos concorrentes. Há de se ressaltar que, este padrão não se aplica integralmente às maiores empresas. Estas, apesar de se direcionarem para o mesmo segmento de mercado, possuem uma maior preocupação com qualidade e, conseqüentemente, com o nível tecnológico dos equipamentos (evidentemente mais elevados).

Estudos posteriores poderão levantar a percepção dos gestores varejistas sobre segmentos, design, produtos, canais de marketing, mix de comunicação e preços dos produtos a serem desenvolvidos pelos empresários do APL.

Sugere-se um maior aprofundamento, através da divulgação do portfólio de produtos desenvolvidos pelos gestores do APL, bem como do estabelecimento de um posicionamento competitivo da marca da região. Essas peculiaridades, melhor identificadas, podem orientar diferentes políticas e práticas de gestão que sejam orientadas para o desenvolvimento de padrões de qualidade semelhantes aos das regiões descritas como preferenciais para a compra de Móveis. Vale salientar que a inserção de representantes nesse mercado poderá contribuir para uma maior penetração dos produtos no mesmo.

Alguns resultados apontam para aspectos sobre os quais as empresas precisam estar atentas. Sob essa fundamentação, o estudo revelou como resultados que são fatores determinantes para a compra de outras regiões, em especial do Sul e Sudeste: a escolha pelo consumidor, a existência de redes de relacionamentos, forças de vendas e a presença em eventos. Outra evidência do estudo indica que a rapidez no atendimento, financiamento, qualidade dos produtos, preços baixos influenciam na decisão de compra em outras regiões.

Em relação ao canal de distribuição do produto, os resultados da pesquisa indicam que mais de 50% das compras dos entrevistados são realizadas por meio da indústria. A análise dos resultados sobre a realização de compras em Arapiraca e Palmeira dos Índios indica que cerca de 57% dos entrevistados compram nesses municípios esporadicamente, reforçada pelas respostas às questões abertas, que apontam para a falta de qualidade dos móveis da região, poucas indústrias, desconhecimento dos produtos e fabricantes, além da percepção de preços elevados em relação aos concorrentes externos. Esse tema, recorrente ao longo da pesquisa, deve merecer especial atenção por parte das empresas centrais do APL.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ABIMÓVEL. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil**. Revista da Abimóvel. n. 19, Abril 2002.

BNDES. **Painéis de Madeira Reconstituída**. Área de Setores Produtivos 1 – SP1. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, 2002(a).

BNDES. **Os Novos Desafios para a Indústria Moveleira no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.15, p.83-96, 2002(b).

CZINKOTA, Michael R. et al.. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001

KOTLER, Philip. **Marketing management**: Millennium Edition. 10 ed. EUA: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, M.. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil**: impactos das zonas de livre comércio – cadeia madeira e móveis. UNICAMP-IE-NEIT/ MDIC/ MCT/FINEP, 2002.

NEVES, Marcos Fava. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1999.

SEBRAE – MG. **Perfil setorial de móveis**. Minas Gerais, 2005.