

## **ANALISANDO O COMPOSTO DE MARKETING DOS PARTICIPANTES DO APL DE MÓVEIS DO AGRESTE DE ALAGOAS.**

### **Resumo**

O presente artigo buscou analisar como os participantes do arranjo produtivo local (APL) de móveis de Arapiraca utilizam o composto de marketing. Trata-se de um estudo de caso qualitativo com amostra selecionada de forma intencional, não probabilística e típica. As técnicas de coleta de dados adotadas foram entrevista individual semi-estruturada, observação direta participante e análise documental. A pesquisa revelou que os participantes do APL preocupam-se em oferecer produtos com qualidade e com *design* que atendam as necessidades dos clientes. Quanto ao preço, para os participantes do APL há uma associação direta entre essa variável e a qualidade do produto oferecido ao cliente. A adoção de canais de distribuição curtos mostrou-se crucial para a manutenção e sobrevivência do negócio. Quanto à estratégia de comunicação, os participantes utilizam catálogos elaborados pelos próprios com os modelos dos produtos, bem como divulgação “boca a boca” (considerada pelos mesmos o meio mais eficiente).

**Palavras-chave:** Arranjo Produtivo Local. Composto de Marketing. Movelaria. Agreste Alagoano. Desenvolvimento Local.

**Analyzing the mix of marketing of companies participants at Furniture Local productive Arrangement from Alagoas State.**

### **Abstract**

The aim of this study seeks to analyses how companies participating on a Local Productive Arrangement located at Alagoas use the mix of marketing. For this purpose, a qualitative study case was developed and the non random sample was selected by purposeful sample approach as well as data was collected through semi structured interviews, participant observation and documental analysis. The work discusses that participants of LPA try to offer products whose quality ad design attend the consumers' needs. As regards the price, from the point of view of those who take part at the LPA, there is a direct association between this element and the quality of product offered to the market. By the distribution perspective, short channels are used by the

majority and were considered crucial for business continuing of participants. The marketing communications strategy includes catalog produced by themselves and communication by word-of-mouth – considered the most efficient one by the interviewed.

**Key-words:** Local Productive Arrangement (LPA). Marketing mix. Furniture. Alagoas. Local Development.

## 1. Introdução

Historicamente marcado por uma economia caracterizada por altas taxas de juros, desemprego e pesada carga de impostos, nos últimos anos observa-se no Brasil o esforço de retomar do processo de desenvolvimento. Neste contexto, a (re)construção de políticas industriais com ênfase na valorização da produção local vem assumindo relevante papel no sentido de capitanear debates e ações entre diversos atores institucionais e empresariais.

Incluído no Plano Plurianual de Ações do Governo Federal (PPA) de 2004-2007, o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) configura-se como uma das estratégias de política industrial com forte apelo junto à sociedade, empresários, esferas dos Governos Municipal, Estadual e Federal.

Arranjos produtivos locais podem ser descritos como aglomerações locais que contam com o envolvimento de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em atividades de um segmento econômico específico e que apresentam vínculos entre si, mesmo que incipientes. Tais aglomerações demandam a participação e a interação entre empresas produtoras de bens de capital, serviços, fornecedoras de insumos e comercializadoras. Contam ainda com outras organizações, públicas ou privadas, de apoio, tais como empresas financeiras, entidades políticas, de promoção, de pesquisa e de desenvolvimento, universidades e outras entidades para a formação e capacitação da mão-de-obra (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

É possível também encontrar na literatura os arranjos produtivos locais tomados como tradução do termo *cluster*, até mesmo devido à ambigüidade que o termo em inglês envolve. Em assim sendo, Porter (1999) afirma que, em um *cluster*, devem, necessariamente, coexistir harmonicamente a competição e a cooperação, pois elas acontecem em dimensões diferentes. A cooperação em alguns níveis ajuda a vencer a competição em outros. Furtado (2004) sugere que

encontrar o meio termo entre competição e cooperação – *coopetition* – é de fundamental importância para o desenvolvimento e alcance dos objetivos a que os arranjos se propõem.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como o APL de Móveis de Arapiraca utiliza o composto de marketing em suas ações. Como apontado por Porter (1998, p. 78): “as vantagens competitivas que se perpetuam na economia global estão cada vez mais centradas em aspectos locais – conhecimento, relacionamento, motivação – que os rivais concorrentes não podem fazer frente”.

Por isso, espera-se que os achados dessa investigação fomentem mais ações que valorizem a produção local, evidenciando o diferencial no mercado nacional e internacional do APL de Móveis de Arapiraca.

## **2. Fundamentação Teórica**

Para fundamentar o presente estudo, apresenta-se uma síntese da literatura pertinente aos temas Composto de Marketing (abordando seu conceito e cada um dos seus componentes) e Arranjos Produtivos Locais (características e definição).

### **2.1 Composto de Marketing**

O composto de marketing também conhecido como *mix* de marketing pode ser definido como um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Coube a McCarthy (1983) classificar essas ferramentas em quatro grupos amplos denominados os “4P’s” do marketing: produto, preço, praça e promoção termos que vêm do inglês *product, price, place e promotion*.

De fato, as decisões estratégicas para o composto de marketing envolvem a criação de uma combinação de produto, preço, promoção e distribuição que atenda às necessidades dos consumidores dos segmentos-alvos escolhidos.

#### **2.1.1 Produto**

Pode-se definir produto como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, quer sejam bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias (KOTLER, 2006). No mesmo sentido,

Semenick e Bamossy (1995 *apud* Irigaray *et al.*, 2006), apontam que produto contempla um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios com a finalidade de satisfazer as necessidades do consumidor. O ponto em comum é a noção de que o produto, seja ele tangível ou não, deve ser a solução para uma necessidade dos consumidores.

Assim, um produto resistirá “vivo” em determinado mercado até o momento em que atender as necessidades dos seus consumidores, sejam essas necessidades facilmente perceptíveis ou não. A questão é que somente atendem às necessidades dos consumidores os produtos que agregam valor de forma diferenciada.

Neste contexto, os produtos podem e devem diferenciar-se em termos de *design*, marca, embalagem e garantia. Com todas essas variáveis de diferenciação, definir a estratégia do produto compreende também a criação de um portfólio lógico a partir das decisões sobre linhas de produtos. (IRIGIRAY *et al.*, 2006).

### **2.1.2 Preço**

Para o marketing, a concepção de preço está associada ao conceito de valor percebido ou a soma dos benefícios sobre a soma dos custos, sob a ótica do cliente: tudo que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter o produto (SIMONSON; NOWLIS; LEMON, 1993; ZEITHAML, 1988).

Enquanto elemento do composto de marketing, o preço cobra do consumidor uma contrapartida pelo que a empresa o oferece, seja produto ou serviço. Assim, dentro dessa relação de troca, a empresa obtém parte do valor proporcionado ao cliente sob forma de recompensa monetária.

Também é possível considerar o preço como um diferencial competitivo, podendo atrair ou afastar o cliente, posto que impacta diretamente nas decisões de compra, no comportamento da concorrência e na rentabilidade do negócio (URDAN e URDAN, 2006).

O método de determinar o preço também se diferencia entre as empresas, principalmente quando se toma referência os objetivos estratégicos da empresa, quer seja de lucratividade corrente, de volume de vendas, de participação de mercado, de posicionamento, ou ainda de concorrência.

Assim, é possível encontrar na literatura (KOTLER e KELLER, 2006; URDAN e URDAN, 2006; CHURCHILL JR e PETER, 2000; IRIGARAY *et al.*, 2006) diversos métodos de apuração, dentre os quais estão a determinação de preço de *mark-up*, de retorno-alvo, de valor percebido, de valor, de mercado e por leilão.

O preço de *mark-up*, também conhecido como custo mais margem, é fixado pelo acréscimo de uma margem ou percentual ao custo total da unidade do produto. Na determinação de preço de retorno-alvo, a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de ROI. Por outro lado, no preço com base no valor, as empresas conquistam clientes fiéis cobrando um preço relativamente baixo por uma oferta de alta qualidade. No método do preço baseado na concorrência, também conhecido como preço de mercado, as decisões de apuração se orientam, principalmente pelos preços praticados pelos concorrentes. Para tanto, a empresa sempre busca examinar se o preço é suficiente para cobrir custos e gerar os lucros por ela pretendidos.

Há também estratégias diferenciadas de adequação de preços à demanda dos consumidores e às necessidades da empresa: o preço geográfico; preço com descontos e concessões; preço promocional; preço discriminatório ou diferenciado.

### 2.1.3 Promoção

Em termos práticos, a comunicação de marketing é utilizada para aumentar as vendas e lucros, para informar os mercados sobre produtos, marcas, lojas ou organizações; para construir imagens positivas; para identificar clientes potenciais; para aumentar a cooperação entre membros do canal; para criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidade e conquistar a sua lealdade.

O composto de comunicação combina diferentes elementos que irão delinear a estratégia da comunicação de marketing, dentre as quais se destacam: propaganda, vendas pessoais, promoção de vendas, publicidade, relações públicas e venda pessoal (CHURCHILL JR e PETER, 2000; KOTLER e KELLER, 2006). O quadro 1, a seguir, apresenta resumidamente as características de cada um desses elementos:

<b>Propaganda</b>	Qualquer anúncio ou comunicação persuasivos veiculados nos meios de comunicação de massa em tempo ou espaço pagos ou doados por um indivíduo, empresa ou organização.
-------------------	---

<b>Venda pessoal</b>	Envolve interação face a face com o cliente com o propósito de fazer promoção e vendas; permite <i>feedback</i> imediato possibilitando ajustar a comunicação para satisfazer as necessidades do cliente.
<b>Promoção de vendas</b>	Esforço de marketing exercido pela mídia, durante um período predeterminado e limitado em nível de consumo, varejista ou atacadista, para estimular a experiência, aumentar a demanda de consumo ou melhorar a disponibilidade do produto. Podem ser dirigidas a intermediários ou aos usuários finais.
<b>Publicidade</b>	Comunicação não paga de informações sobre a empresa ou produto, em geral, em alguma forma de mídia.
<b>Relações públicas</b>	Uma variedade de programas preparados para promover ou proteger a imagem de uma empresa.
<b>Comunicação dirigida</b>	Uso de mídias diretas como ferramenta de contato impessoal, buscando a personalização. As duas principais técnicas são a mala-direta e o telemarketing.

**QUADRO (01):** Elementos do composto de comunicação de marketing. **FONTE:** CHURCHILL JR e PETER (2000); KOTLER e KELLER (2006).

No que se refere ao planejamento de comunicação de marketing, pode-se identificar métodos de definir o orçamento para viabilizar a execução da estratégia escolhida: o método do percentual de vendas utiliza uma porcentagem sobre as vendas atuais ou estimadas, enquanto o método do valor fixo por unidade preocupa-se em alocar um valor fixo para o orçamento baseado em cada unidade vendida ou produzida.

Há também a alternativa da organização basear-se no montante que os concorrentes estão gastando para depois orçar a mesma quantia ou certa parcela sobre ela. Ou ainda, orçar a comunicação a partir da disponibilidade de recursos; também conhecido como tudo-que-se-puder-gastar (CHURCHILL JR e PETER, 2000). Há ainda o método do objetivo-e-tarefa, que procura quantificar os objetivos da comunicação, determinando e orçando o composto de comunicação necessário para alcançar esses objetivos.

#### **2.1.4 Praça ou Distribuição**

O canal de distribuição pode ser definido como redes organizadas de instituições, agências, empresas, pessoas e outros recursos, que, de forma combinada, desempenham as mais diversas atividades requeridas para conectar produtores e usuários e realizar trocas de valor com o mercado (KEEGAN, 2005; URDAN e URDAN, 2006).

Nestes canais e redes há alguns atores a serem reconhecidos: os comerciantes (atacadistas e varejistas que adquirem o direito sobre os produtos e revendem), os representantes (buscam

clientes e podem negociar em nome do fabricante sem possuir direitos sobre os produtos) e os facilitadores (apóiam o processo de distribuição, mas nem têm direitos e tampouco negociam os produtos).

Vale lembrar que a função do canal de distribuição não se resume a entregar o produto ao cliente; ao viabilizar a compra e a venda de produtos de vários fabricantes e criar trocas, o canal desempenha funções transacionais. Os tipos básicos de canais disponíveis são direto (sem a presença de intermediários) ou indireto (que inclui um ou mais intermediários).

Quanto ao gerenciamento, tradicionalmente um canal de marketing é formado por um fabricante independente, atacadistas e varejistas, e cada um desses atores luta para maximizar o próprio lucro, mesmo que isto signifique reduzir o lucro do sistema como um todo. Neste sentido, os sistemas verticais e sistemas horizontais apresentam-se como alternativas para gerenciar os canais de distribuição de forma diferenciada.

Em um sistema vertical de marketing (SVM), o fabricante, os atacadistas e os varejistas atuam em um sistema unificado e cooperam com o capital do canal, que é dono ou franqueador dos outros.

Outro sistema de gerenciamento de canal é o horizontal, “no qual duas ou mais empresas não relacionadas unem recursos ou programas para explorar uma nova oportunidade de mercado” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 484). Há ainda a possibilidade de a empresa utilizar dois ou mais canais de marketing para atingir a um ou mais segmentos de clientes; seria o marketing multicanal.

A escolha e o gerenciamento do tipo de canal de distribuição devem ser baseados nas características do produto, dos clientes, dos intermediários, dos concorrentes, do ambiente e da própria organização. Ademais, o nível desejado de cobertura de mercado delinea se a distribuição será exclusiva, seletiva, ou intensiva (CHURCHILL JR e PETER, 2000; KOTLER e KELLER, 2006; ARBACHE *et al.*, 2008).

## **2.2 Arranjos Produtivos Locais**

O fenômeno da aglomeração de atividades econômicas e os termos *cluster*, arranjos produtivos locais, *milieu inovateur*, sistema industrial localizado, ecossistema localizado vem

ganhando espaço nos campos da Economia, Administração e Sociologia. Segundo Fernandes e Lima (2006), não há uma definição para *cluster* ou arranjo produtivo local que seja aceita de modo geral, embora o termo venha sendo usado indiscriminadamente para uma variedade considerável de arranjos de firmas ou negócios geograficamente próximos.

Pode-se definir o arranjo produtivo local como uma aglomeração de agentes econômicos, políticos, sociais e até culturais que vão atuar em um mesmo território, sempre com um mesmo objetivo, que tenham a capacidade de se articularem por vínculos ou compromissos cooperativistas e que visam à aprendizagem coletiva para a inovação (COSTA, 2001).

Apesar da característica de aglomeração, para Haddad (2004), o APL não é um pólo de desenvolvimento ou um complexo industrial. Lemos (1996) sintetiza pontos comuns nas diferentes abordagens de APLs enfocados na literatura, como pode ser observado a seguir, no quadro 2:

<b>Localização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximidade ou concentração geográfica</li> </ul>
<b>Atores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de pequenas empresas</li> <li>▪ Pequenas empresas nucleadas por grande empresa</li> <li>▪ Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.</li> </ul>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensa divisão de trabalho entre firmas</li> <li>▪ Flexibilidade de produção e de organização</li> <li>▪ Especialização</li> <li>▪ Mão-de-obra qualificada</li> <li>▪ Competição entre firmas baseada na inovação</li> <li>▪ Estreita colaboração entre as firmas e demais agentes</li> <li>▪ Fluxo intenso de informações</li> <li>▪ Identidade cultural entre os agentes</li> <li>▪ Relações de confiança entre os agentes</li> <li>▪ Complementaridades e sinergias</li> </ul>

**QUADRO (02):** Aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais. **FONTE:** Lemos (1996).

No Brasil, os APLs estão espalhados por todo o território. Em comum, na comunidade em que estão inseridos, caracterizam-se por envolver grande número de pessoas economicamente ativas. Em alguns casos confundem-se com as cidades, bairros ou regiões em que se situam, criando uma estreita relação e identidade com esses territórios.

Não raro, se encontra nos arranjos produtivos locais brasileiros, considerável número de empresas que permanecem informais, e como tal excluídas da vida econômica legal. Mas ainda

assim, é possível reconhecer que a política industrial voltada aos APLs desempenha relevante papel de inclusão social, principalmente no sentido de que os arranjos se dedicam a produção de bens de consumo dos assalariados, produtos básicos consumidos pela massa dos trabalhadores.

### **3. Delineamento Metodológico**

Tendo em vista a abordagem que foi dada ao problema de pesquisa, este estudo classifica-se como predominantemente qualitativo. Assim, procurar-se-á conservar os aspectos definidos por Bogdan e Biklen (1994) como os que melhor caracterizam a pesquisa qualitativa: teve o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; foi descritivo; o pesquisador está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e os dados foram analisados indutivamente.

O caso aqui estudado foi o APL de Móveis de Arapiraca, que é composto por empreendimentos formais e informais, de porte variado. Estudo de caso é estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país (VERGARA, 2009).

Este estudo não teve como objetivo uma generalização estatística de dados, mas sim a descrição e o entendimento em profundidade de um processo. Por conseguinte, a amostra foi selecionada de forma intencional, não probabilística e típica; participaram dessa amostra os gestores do APL de Móveis (critério de tipicidade) e empresários do Arranjo indicados pelo Gestor (amostragem bola de neve).

Segundo Malhotra *et al.* (2005), a entrevista individual, semi-estruturada, usa a interação face a face com o entrevistador, possibilitando haver *feedback* e esclarecimentos acerca das perguntas, oferecendo perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a pesquisa. Assim, a primeira técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista semi-estruturada, orientada por um roteiro de questões relacionadas ao interesse da pesquisa. Foram realizadas 20 entrevistas com proprietários de empresas participantes do APL de diferentes atividades, a saber: móveis em madeira, estofados, serralharia, mármore. Também foi entrevistado um técnico do SEBRAE Arapiraca. Na medida em que foram feitas as entrevistas, percebeu-se que os entrevistados tinham em comum o tempo

de atividade na indústria moveleira; quase a totalidade já está atuando no mercado (formal e informal) há pelo menos 10 (dez) anos. Optou-se por identificar os entrevistados por letras quando da transcrição de trechos das entrevistas nas próximas seções.

A observação direta participante também foi escolhida como método de coleta de dados por trazer um contato em *firsthand* com o fenômeno estudado e por proporcionar entendimento de aspectos que dificilmente seriam captados somente por meio de entrevistas ou documentos (MERRIAM, 1998; VERGARA, 2008). Foram realizadas visitas ao galpão-condomínio onde estão acomodados alguns moveleiros e às indústrias, às lojas dos entrevistados e a II DECOR – Mostra de Móveis do Agreste (24 a 27 de setembro de 2009).

Foram utilizados como fonte de dados secundários relatórios e livros produzidos pelo SEBRAE, notícias coletadas em diferentes meios de comunicação – jornal, internet, panfletos informativos, fotos, material de publicidade do APL, que se constituíram em uma rica fonte de dados.

A análise de conteúdo foi como técnica para tratar os dados coletados tratados fundamentalmente de forma qualitativa: categorizados e analisados a partir dos termos e categorias analíticas, com base na fundamentação teórica proposta para este estudo.

## **4. Análise dos Resultados**

### **4.1 O Composto de Marketing no APL de Móveis de Arapiraca**

Sabe-se que os elementos do composto de marketing são imbricados entre si e alinhados ao planejamento estratégico de marketing da organização. Contudo, nesta seção eles serão apresentados separadamente para fins de análise.

#### **4.1.1 Produto**

Percebeu-se durante a coleta de dados que, em sua maioria, as empresas produzem sob encomenda e também produtos seriados, já prontos para montagem. Questionados sobre como é definida a produção, os empresários responderam que costumam fabricar produtos de acordo com os pedidos e demanda dos clientes. Vale ressaltar, que essa resposta foi comum em empresas que trabalham com diferentes tipos de produtos, quer sejam cadeiras, mesas, guarda-roupas, armários,

cozinhas completas e dormitórios, a portão de ferro, grades de ferro, toldos de aço e camas moduladas.

Assim, a base da produção do APL de móveis é constituída por bens duráveis utilizados por um determinado período de tempo e produtos de compra comparada visto que os clientes selecionam e buscam os móveis comparando qualidade, preço e adequação.

Os entrevistados relataram dificuldade em mensurar o volume médio de produção mensal, bem como de vendas de seus produtos, visto que as mesmas variam sazonalmente, e em especial, no último quadrimestre do ano, a demanda costuma aumentar. Alguns relataram saber “de cabeça” ou “por cima”, mas sem sistema de informação ou de acompanhamento.

Quanto ao *design* dos produtos, as empresas fazem uma adaptação dos modelos oferecidos pelas revistas especializadas para o cliente, ou ainda, quando o cliente possui um projeto assinado por um arquiteto, a empresa só executa o serviço. Percebeu-se que a “adaptação” do *design* é prática comum nas empresas estudadas; inclusive na DECOR (Mostra de Móveis do Agreste), as empresas executam as propostas dos arquitetos. Desta forma, pareceu-nos claro que as empresas do APL de móveis comportam-se também como prestadoras de serviço:

“Uma das formas dos clientes conhecerem os meus produtos é através de algumas parcerias com alguns arquitetos que indicam o seu serviço. Além de estar sempre participando de eventos regionais de móveis e decorações - I Decor Agreste 2008” (Empresário X).

“O que acontece geralmente é que quando solicitado o serviço, nós só fazemos uma adaptação dos modelos oferecidos pelas revistas especializadas, ou quando o cliente possui um projeto assinado por um arquiteto, a mesma só executa o serviço” (Empresário Y).

As empresas estudadas consideram que o diferencial do seu produto em relação à concorrência pauta-se, principalmente, nos seguintes atributos: qualidade, *design*, acabamento, prazos praticados, garantia, conforto. Um ponto a ser analisado é o fato de que esses atributos são de natureza subjetiva e, para a medição dos mesmos, não foram encontrados métodos racionais adotados pelas empresas, tampouco evidências concretas sobre os atributos procurados por seus clientes. Em outras palavras, as empresas oferecem produtos com atributos que julgam suprir as necessidades e desejos dos clientes, mas que não necessariamente o fazem.

Ainda assim, pode-se considerar que o *design* é um fator considerado como vantagem competitiva pelos participantes do APL, visto que os mesmos demonstram preocupação com a

forma, desenvolvimento de características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade dos produtos.

#### 4.1.2 Preço

Segundo os entrevistados, a formação de preço é importante, pois define a margem de lucro, além de comunicar para o cliente que o preço praticado pela organização é justo e está condizente com o mercado. Para os empresários, o preço deve refletir a qualidade do produto oferecido ao cliente, diferenciando-o da concorrência. Neste ponto, vale ressaltar que, contraditoriamente, alguns participantes do APL afirmaram não conhecer seus concorrentes, mas observam os preços praticados no mercado para se orientarem.

Ao definir o preço de seus produtos os moveleiros do APL buscam sobrevivência no mercado e maximização do lucro em suas operações:

“Para não perder mercado, sou obrigado a diminuir ainda mais o preço de venda e muitas vezes deixo de vender por estar atuando com os preços no limite” (Empresário A).

“Alguns clientes só querem comprar seus produtos abaixo do preço e isso não vale a pena, por esse motivo deixei de efetivar algumas vendas em determinadas ocasiões” (Empresário B).

“O preço para o meu produto não é tão importante, a maior preocupação é a qualidade. Acredito que o preço é um pouco mais alto que o da concorrência, mas isso está atrelado à qualidade do produto. Mesmo assim o preço é atrativo, mas já perdi clientes em virtude dos preços praticados” (Empresário X).

“O preço mostra o custo benefício, pois o seu produto é praticamente vendido a preço de fábrica e mesmo assim a sua qualidade é excelente” (Empresário C).

Quando questionados sobre como determinam o preço do produto, os empresários do APL explicaram como o fazem, sinalizando que o *markup* é o método adotado:

“Os custos são calculados e transferidos para os produtos, “mas não utilizo auxílio de planilha de custos ou outros recursos para calcular os gastos da empresa e coloco mais meu percentual, o costume praticado é fazer os cálculos “de cabeça” (Empresário F).

“Tenho conhecimento de todos os custos da empresa, pois trabalho com uma planilha de custos somado mais a margem; o preço para empresa é bastante importante, pois permite realizar projeções de lucro e investimentos em equipamentos” (Empresário G).

“Na formação de preço costumo verificar todos os custos e realizar os cálculos “de cabeça”, ou seja, são transferidos todos os custos para o preço final do produto” (Empresário H).

“Acompanho todos os custos da matéria-prima, mão-de-obra e a partir daí o preço é estabelecido, como mais minha margem percentual. Por depender dos pedidos realizados pelos clientes acredito que a formação de preço é importante, pois através desta pode-se cobrir os custos e definir o quanto se vai lucrar” (Empresário L).

Ou seja, da mesma forma que há empresários já utilizando alguma ferramenta para formar preço de vendas, existem também aqueles que calculam seus custos diretos e indiretos de forma artesanal. Quanto aos custos considerados para o cálculo dos preços dos produtos, resumem-se a matéria-prima e mão-de-obra. Outros quesitos, como divulgação e distribuição de produtos, são deixados à parte deste cálculo. A unidade metro é utilizada como parâmetro por alguns para definir o preço de seus produtos.

#### 4.1.3 Praça ou Distribuição

No que se refere aos canais de distribuição, a grande maioria das pequenas empresas do APL adota canal de marketing direto, proporcionando o contato direto entre o produtor e o consumidor. As empresas de médio e grande porte já utilizam canal de um nível com um único intermediário de vendas, que são varejistas de Arapiraca e da circunvizinhança:

“Trabalho diretamente com lojistas de alguns municípios do interior alagoano, pois desde a época da feira livre esses foram os meus principais compradores” (Empresário D).

“Não sinto dificuldade em distribuir os meus produtos, pois a minha clientela já é fixa há bastante tempo. O meio de transporte utilizado para essas localidades é um caminhão de terceiros que é pago com recurso próprio” (Empresário Y).

“A empresa utiliza-se de um ponto de apoio em Arapiraca para distribuir os produtos; a maioria das vezes os pedidos são solicitados pelos clientes das regiões circunvizinhas. Não tenho dificuldades em distribuir os produtos, pois não dependo de transporte de terceiros; a empresa tem transporte próprio para entregar os pedidos dos clientes” (Empresário X).

“A empresa conta hoje com uma loja própria no qual se destina a apresentar ao público as principais linhas de produtos fabricados, além de contar com sete funcionários que atuam na linha de produção sob a minha coordenação. Estamos na fase de inauguração da nova loja, e esse evento pode se tornar uma oportunidade de se conquistar novos clientes, além de se reaproximar com clientes antigos” (Empresário E).

“Não tenho dificuldades em distribuir os produtos, pois o meio de transporte utilizado supre as necessidades, mas o meu desejo é investir em um transporte próprio” (Empresário F).

O APL de móveis fornece para lojistas e consumidores de municípios do interior alagoano e do Estado de Sergipe. O meio de transporte utilizado para entregar nessas localidades é caminhão de terceiros (pago com recurso próprio do cliente ou do empresário), ou caminhão próprio do empresário. Nesse último caso, o empresário tem maior autonomia para entregar os produtos, pois não depende de terceiros.

É possível também encontrar poucas empresas de maior porte que distribuem seus produtos apenas em sua loja própria - a qual se destina a apresentar ao público as principais linhas de produtos fabricados, e representantes externos. Esses empresários relataram que já tiveram problemas de gerenciamento do canal, sendo a maior delas a falta de veículos para realizarem as entregas dos produtos.

Mesmo os que afirmaram não enfrentar dificuldades em distribuir seus produtos, pois o meio de transporte utilizado supre as suas necessidades, expressaram o desejo de ter maior controle sobre o gerenciamento do canal e alguns inclusive, já estão investindo para viabilizarem transporte próprio. Foram identificados no canal de marketing indireto adotado por alguns empresários do APL a presença de três atores principais: o fabricante, o varejista e o consumidor, configurando um sistema vertical de marketing.

#### **4.1.4 Promoção**

Dentre as plataformas comuns de comunicação de marketing, a mais utilizada no APL de móveis é a propaganda, na figura de catálogos elaborados pelos proprietários com os modelos (cópias de *design* de revistas da área de decoração), e com seus principais produtos já vendidos ou fabricados para outros clientes.

Percebeu-se que na grande maioria das empresas visitadas, as vendas pessoais dos produtos, realizadas diretamente entre os empresários e os clientes. Encontraram-se casos onde antes existia um vendedor que cuidava desta área, mas por motivos de endividamento o mesmo foi demitido. Alguns relataram que seus clientes conhecem os seus produtos desde a feira livre e a política de divulgação do seu negócio é o “boca a boca”.

Evidenciou-se que a maioria das vendas inicia-se quando os clientes procuram a loja para elaborar primeiramente um orçamento e após alguns ajustes o pedido é efetivado. Mas presenciaram-se situações de falta de comunicação entre os proprietários no momento do fechamento das vendas, desajustes no momento de elaboração de preços.

Na captação de novos clientes, os empresários entrevistados acreditam que seja pela indicação dos seus clientes antigos e que se deve a qualidade, *design* e segurança do seu produto. Como também, por meio da indicação de alguns arquitetos que conhecem o trabalho e essa atração se deve pela qualidade do produto. Através do tempo de trabalho da loja, esses clientes

repassam para seus amigos informações sobre a loja e assim o número de clientes vai aumentando.

Anúncio em rádio e em carros de som, panfletos, *outdoor* são outras formas de propaganda de comunicação com o cliente, utilizadas pelas empresas pesquisadas, com menor frequência, restritas a empresas de pequeno e médio porte.

Nos anos de 2008 e 2009 foram realizadas a I e II Decor Agreste – Mostra de Móveis do Agreste Alagoano, promovida pelo SEBRAE, evento que possibilita aos participantes do APL divulgar e comercializar seus produtos, além de firmar parceria e estabelecer contatos. Em 2008, seis moveleiros participaram da Mostra e em 2009 foram 10 participantes.

Em comum entre todas as empresas pesquisadas é o fato de que adotam o método dos recursos disponíveis para, ou seja, estabelecem o orçamento para comunicação de acordo com o que acham que podem gastar com isso. Na medida em que surge a necessidade, e que haja disponibilidade financeira, então o investimento em promoção é efetivado. Como consequência, são ações não planejadas e realizadas sem necessariamente alcançar os clientes potenciais e atuais.

### **Considerações Finais**

No atendimento ao mercado nacional as empresas do APL têm enfrentado dificuldades relacionadas a transporte; concorrência de grandes empresas; formas e facilidades de pagamento oferecidas por empresas de maior porte; falta mão de obra disponível para aumento de demanda; alto custo do frete interno para vendas para regiões distantes; excesso de burocracia para a legalização das empresas; falta de divulgação sobre a qualidade dos móveis da região.

O planejamento do *mix* de marketing viabiliza a formulação de ofertas competitivamente atraentes, ou seja, que satisfaçam as necessidades e os desejos do mercado-alvo, a partir de produtos com características e atributos de valor, preço apropriado, distribuídos e divulgados em tempo, local e forma adequados.

A análise dos dados mostrou que no APL de móveis as empresas utilizam as variáveis (4Ps) de marketing de forma similar. Contudo, apesar das ações desse arranjo já estarem se desenvolvendo há pelo menos quatro anos, pode-se apontar limitações na forma como o composto de marketing vem sendo utilizado.

Sobre o primeiro elemento, pode-se dizer que há preocupação dos participantes do APL em oferecer produtos com qualidade e com *design* que atenda as necessidades dos clientes. Entretanto, outras formas de diferenciação de produto poderiam ser buscadas pelas empresas tais como prazo de entrega, orientações ao cliente, durabilidade, estilo e manutenção/reparo. A preocupação com qualidade é legítima, mas não suficiente para assegurar a sustentabilidade e o crescimento das empresas e do APL frente a novos mercados, internos ou externos.

No que se refere ao preço, a pesquisa mostrou que para os participantes do APL há uma associação direta entre essa variável e a qualidade do produto oferecido ao cliente, diferenciando-o da concorrência. De fato, preço também é visto como mais um componente que pode atrair ou não o cliente. E como tal, observou-se insatisfação por parte dos empresários quanto à valorização desse segmento, obrigando os mesmos a venderem seus produtos, muitas vezes, cobrindo apenas os custos de fabricação.

Essa desvalorização poderia ser parcialmente creditada ao fato de que, ao determinar os preços, os moveleiros preocupam-se basicamente com a sobrevivência no mercado. Parcialmente, pois não se pode esquecer que quase a totalidade das empresas pesquisadas compartilha a mesma segmentação e o mesmo posicionamento no mercado. Vale dizer, quando os clientes têm a sua disposição muitas ofertas semelhantes em preço e em qualidade dificilmente aceitam pagar mais sem que um produto com atributo diferenciado lhes seja apresentado.

Com relação às estratégias de definição do preço, as empresas pesquisadas utilizam, em sua maioria, cálculos dos custos envolvidos na produção do produto e análise da concorrência. Os custos considerados para o cálculo dos preços dos produtos resumem-se a matéria-prima e mão-de-obra, não levando em conta os de distribuição nem divulgação. No APL moveleiro, coexistem empresários utilizando alguma ferramenta para formar preço de vendas (planilhas) ao lado de outros que calculam seus custos de forma rudimentar (em cadernetas, pedaços de papel, ou “de cabeça”).

Desta forma, acredita-se que os participantes do APL precisam reavaliar desde a segmentação até os objetivos da determinação de preços alinhando-os à demanda e às estimativas de custos. Como também, evidenciou-se a necessidade de capacitar os moveleiros com técnicas,

abordagens e ferramentas que os permita calcular corretamente os custos e o preço de venda de seus produtos.

Quanto aos canais de distribuição, não foi observado nem relatado dificuldade em distribuir produtos. No entanto, percebeu-se necessidade de fomentar parceria e controle maior por parte dos empresários sobre a distribuição dos seus produtos uma vez que a realidade estudada mostrou que cada parte envolvida no canal de distribuição parece atuar sem visão de toda cadeia.

O fato de adotarem canais de distribuição curtos justifica-se entre os participantes do APL na medida em que o preço é um fator crucial para a manutenção e sobrevivência do negócio. Ademais, este tipo de canal permite comunicação mais eficiente entre empresa e o mercado, mantendo-a próxima de seus consumidores, permitindo detectar mais rapidamente alterações na demanda por seus produtos. E é justamente esta potencialidade que deve ser mais bem aproveitada pelos empresários do arranjo.

Quanto à estratégia de comunicação, o APL moveleiro utiliza catálogos elaborados pelos proprietários com os modelos dos produtos, bem como divulgação “boca a boca” (considerada pelos mesmos o meio mais eficiente). Outros meios de comunicação como panfletos, carros de som e *outdoor*, são pouco utilizados pela maioria. Porém nenhuma das empresas destina um orçamento próprio para investir em comunicação.

Por fim, com base na análise dos dados da presente pesquisa, é factível sugerir a elaboração do plano estratégico de marketing do APL de móveis de Arapiraca como forma de estimular a cooperação interna do grupo e preparar esse arranjo para os desafios da competitividade do mercado externo regional e mundial.

## REFERÊNCIAS

ARBACHE, F. S. *et al.* **Gestão de Logística, distribuição e trade marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

AMA (Associação dos Municípios de Alagoas). Inovações do setor moveleiro no Agreste do Estado. Disponível em <http://www.ama.al.org.br/ama-al/constitucional/noticia.asp?iId=96381>. Acesso em: 03 mar. 2009.

AMORIM, M. A. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994.
- CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, M.M.H. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas In: **Pequena Empresa – Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CONSTANTINIDES E. The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. **Journal of Marketing Management**, vol. 22, n. 3 -4, 2006, p. 407 – 438
- COSTA, M. T. As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências. In: GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S. (Orgs). **Competitividade e Desenvolvimento – Atores e Instituições Locais**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- FERNANDES, A.C.; LIMA, J. Cluster de serviços: contribuições conceituais com base em evidências do pólo médico de Recife. **Nova economia**, v. 16, n.1, jan./abr. 2006.
- FURTADO, C. Alianças para o progresso. *Desafios do Desenvolvimento*, São Paulo, Ano 1, n. 4, Nov 2004. Disponível em: <http://www.desafios.org.br/Edicoes/4/artigo12904-1.asp>. Acesso em: 28 mai. 2009.
- GOI C. L. A review of Marketing Mix: 4Ps or More? **International Journal of Marketing Studies**, v.1 (1): 2009, p. 2-14.
- HADDAD, P. R. Texto de referência da Palestra sobre Cultura Local e Associativismo. Belo Horizonte: **Seminário do BNDES sobre Arranjos Produtivos Locais**. IBGE. 2004.
- IRIGARAY, H. A. R.; VIANNA, A.; NASSER, E. ; LIMA, J. P. **Gestão e Desenvolvimento de Produtos e Marcas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. v. 1. 152 p.
- KEEGAN, W. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 10a ed.
- LEMONS, C. **Redes para a Inovação – Estudo de Caso da Rede Regional no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE – UFRJ, março 1996.
- MALHOTRA, N. K. *et al.* **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- Mc CARTHY, E. J. **Comercialización**. Editorial El Ateneo, 1983.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MDIC (Ministério Do Desenvolvimento, Indústria E Comércio Exterior). Disponível em: Plano de Desenvolvimento Preliminar - PDP. [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1247145110.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1247145110.pdf). Acesso em: 03 mar.2009.
- PORTER, M. Clusters e Competitividade. **HSM Management**, São Paulo, jul./ago. 1999, p. 100-110.
- \_\_\_\_\_. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTEGOMERY, C. A.; PORTER, M. (ed.). **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SEPLAN (Secretaria De Planejamento Do Estado De Alagoas). Arranjos Produtivos Locais em Alagoas. Disponível em:

<http://www.planejamento.al.gov.br/projetos%20e%20programas/arranjos-produtivos-locais-apls/papl/>. Acesso em 10 abr.2009.

SIMONSON, I. *et al.* The Effect of Local Consideration Sets on Global Choice Between Lower Price and Higher Quality. **Marketing Science**, v. 12, n. 4, 1993, p. 357-377.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. v. 1.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 11.ed. São Paulo : Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, july 1988, p. 2-22.

ZENONE, L. C. **Marketing da Comunicação**. 1ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

WATERSCHOOT, W. V.; BULTE, C. V. D. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. **Journal of Marketing**. v. 56, n. 4, Oct 1992, p. 83.