

Análise de Mercado e o Processo de Vendas nas Indústrias Paranaenses: A Situação de uma Indústria de Compensados em Curitiba-PR

Me. Elaine Aparecida Schwab

Coordenadora de Cursos e Professora da Faculdade Pe. João Bagozzi -
Curitiba, PR
elaine_schwab@hotmail.com

Gabriele Momo

Coordenadora de Recrutamento e Seleção
gabriele_momo@yahoo.com.br

Me. Edson Melo

Coordenador do Curso de Pós-graduação em Marketing da Faculdade
SPEI - Curitiba, PR
melo@netbank.com.br

Resumo

O presente artigo analisa o mercado e o processo de vendas nas indústrias paranaenses de compensados e propõe uma comparação com a situação atual da fábrica Alfa, que apresenta redução nas vendas nos últimos anos. Com a redução constante da receita da fábrica, busca-se um estudo detalhado que direcione a tomada de decisão para melhorar o seu posicionamento no mercado e aumentar o seu Market Share no segmento de compensados. Pela razão de haver pouco conhecimento acumulado e publicado no segmento que envolve a venda de compensados, foi realizada uma análise da literatura especializada e uma análise exploratória de cunho qualitativo junto aos proprietários da fábrica, clientes e concorrentes sobre o referido tema, identificando nos resultados a falta de padronização de acordo com exigências do mercado madeireiro e aplicando um plano de Marketing com direcionamento de obter as perspectivas que o estudo pretende atingir.

Palavras-chaves: Vendas, Plano de Marketing, Compensados, Mercado Madeireiro.

Recebido em: 01/05/2012

Aceito para publicação em: 29/06/2012

1. INTRODUÇÃO

A atividade madeireira no Brasil, desde a segunda metade do século XX adquiriu importância no processo de desenvolvimento do país, levando à necessidade de elaboração de políticas públicas e privadas que levassem à exploração e consideração em todos os aspectos da riqueza que esta indústria pode gerar. O segmento da madeira apresentou desde então um crescimento relevante na sua produção e este crescimento esteve voltado principalmente para a exportação, em especial destinada para os Estados Unidos (Associação Brasileira de Indústria da Madeira Processada Mecanicamente, 2001).

Inserida nesta, a indústria de painéis de madeira é de relevante importância para a economia brasileira, não só pela geração de divisas e empregos, como também pelo dinamismo que irradia, especialmente para os setores moveleiros e de construção civil. A

importância deste ramo industrial pode ser visualizada na Tabela 1 de indicadores socioeconômicos da indústria de produtos de madeira sólida (ABIMCI, 2006-2007).

Ainda segundo ABIMCI (2011), enquanto a produção anual de compensados cresce na ordem de 8%, o consumo de compensados no Brasil cresce anualmente em média 3%. Associado a este menor crescimento na demanda interna Brasileira, a ABIMCI afirma que a participação das exportações brasileiras de compensado cresce anualmente cerca de 16,5%.

No sul do Brasil, em especial no Paraná, a indústria da madeira teve notável importância no desenvolvimento do estado (ABIMCI, 2011). A partir dos anos 1960, a indústria madeireira apresentou grande crescimento, devido principalmente à disponibilidade de madeira na região e esteve durante as últimas décadas como um dos setores mais representativos, seja pelo número de empregos

Tabela 1 - Indicadores socioeconômicos da indústria de produtos de madeira sólida (2006-2007)

Indicador	2006		2007	
	Indústria de Base Florestal	Indústria de Madeira Processada Mecanicamente	Indústria de Base Florestal	Indústria de Madeira Processada Mecanicamente
PIB	US\$ 37,3 bilhões (3,5% do PIB Nacional)	US\$ 12,8 bilhões (1,2% do PIB Nacional)	US\$ 44,6 bilhões (3,4% do PIB Nacional)	US\$ 13,11 bilhões (1,0% do PIB Nacional)
PEA	8,5 milhões (8,7% da PEA nacional)	2,1 milhões (2,2% da PEA Nacional)	8,6 milhões (9,07% da PEA nacional)	2,0 milhões (2,1% da PEA Nacional)
Arrecadação Tributária	US\$ 5,2 bilhões (1,4% do total Nacional)	US\$ 2,2 bilhões (0,6% do total Nacional)	US\$ 7,2 bilhões (1,5% do total Nacional)	US\$ 2,3 bilhões (1,0% do total Nacional)
Exportação	US\$ 8,5 bilhões (6,2% do total da Exportação)	US\$ 3,7 bilhões (2,7% do total da Exportação)	US\$ 8,8 bilhões (5,5% do total da Exportação)	US\$ 3,6 bilhões (2,3% do total da Exportação)
Investimento Anunciados	US\$ 18 bilhões (Perspectiva até 2014)	US\$ 5 bilhões (Perspectiva até 2014)	US\$ 19,6 bilhões (Perspectiva até 2014)	US\$ 5 bilhões (Perspectiva até 2014)

Fonte: ABIMCI, 2011.

gerados diretos ou indiretos, seja pelos impostos arrecadados ou pelos produtos fabricados.

Nos últimos anos, contudo, devido à escassez da matéria-prima regional, que levou a um compulsório emprego de técnicas reflorestadoras, bem como à crise mundial vivida a partir de 2008, a indústria paranaense da madeira, em especial a de compensados, sofreu grandes revezes. Ainda assim, o Paraná continua sendo o maior produtor brasileiro de compensados (FIEP, 2011).

Apesar de maior produtor nacional de compensados, as pesquisas na área são escassas. As pesquisas sobre oferta e demanda se viram limitadas durante bom tempo devido à pouca disponibilidade de dados sobre este produto, fossem dados qualitativos, quantitativos ou de séries temporais.

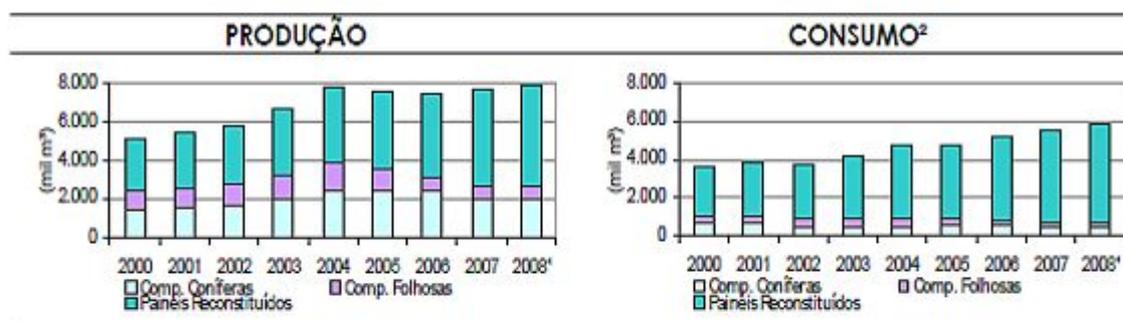
Retrospectivamente, até a década de 1990, existiam no Paraná 260 laminadoras, sendo que destas 67 fabricavam compensados. Estas firmas concentravam-se nos municípios de Curitiba e Guarapuava, que juntas respondiam por 60% das empresas do ramo de compensados do país (Polzl, 2002). Neste período, 16% da produção de compensados era consumido internamente, sendo o restante exportado para outros estados ou países. A maior parte era vendida para os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. Estados Unidos, Porto Rico, Inglaterra e Itália eram os países que mais importavam o compensado paranaense.

Atualmente, o segmento produtor de painel de compensado no Brasil é constituído, predominantemente, por pequenas e médias empresas, que possuem cerca de 400 fábricas, em sua maioria na região sul (Polzl, 2002). Estima-se que a produção nacional de madeira compensada está próxima de 2,3 milhões / ano, concentrada em empresas de médio e grande porte (ABIMCI, 2011). Cerca de 70% da madeira compensada produzida no Brasil é fabricado no Paraná, desta forma o estudo das características da indústria no estado reflete sobre o mercado nacional.

A indústria ligada ao compensado direciona quase dois terços de sua produção para o exterior. Com a valorização do real, as vendas internacionais se tornaram menos lucrativas, que somadas à redução da demanda do produto, em especial pelo desaquecimento da economia americana, vem apresentando nos últimos anos queda nos níveis de produção. Estratégias apontadas para a manutenção das empresas no mercado são o redirecionamento para o mercado interno, União Europeia ou para o Oriente Médio, contudo a forte concorrência de países asiáticos, como a China, fazem com que os mercados internacionais não sejam penetrados suficientemente para consumir a produção, mantendo portanto as constantes reduções de produção e exportação neste segmento.

Por ser uma indústria altamente dependente das exportações, a indústria do compensado foi provavelmente uma das que

Gráfico 1 - Produção e consumo de compensados e painéis de madeira



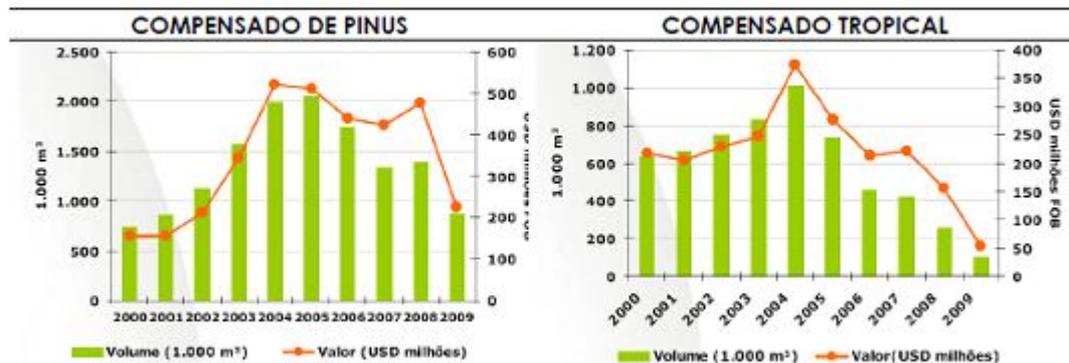
Fonte: ABIMCI, 2011.

mais sofreram com as crises econômicas pós-2008. Dados da ABIMCI (2011) mostram que as exportações deste produto caíram de 55 a 86% entre 2005 e 2009, variando com o tipo de madeira com que foram fabricados.

Mesmo após a crise, a situação não se mostrou positiva. A queda entre 2008 e 2009

na exportação de produtos florestais foi da ordem de 27%. A ABIMCI (2011) aponta que a crise de 2008 é a maior vivida pelo setor nas últimas décadas, levando à demissões recordes, fechamento de empresas e à queda de 51% em média entre todas as atividades ligadas ao setor madeireiro.

Gráfico 2 - Evolução das exportações brasileiras de compensados (2001-2009) por tipo



Fonte: ABIMCI, 2011.

De acordo com ABIMCI (2011), alguns fatores responsáveis por este enfraquecimento são as altas taxas de impostos, de tributos trabalhistas, lentidão na aprovação de projetos de manejo, falta de estrutura governamental, dificuldade de acesso ao crédito, valorização da moeda brasileira e a crise do mercado externo.

Para especialistas, existem algumas formas para reverter a situação, como não esperar nova aceleração dos mercados dos países desenvolvidos. Deve-se focar o mercado interno, a redução das taxas praticadas pelos poderes públicos, bem como a permissão para o financiamento de casas de madeira e criação de novos produtos.

Em 2010, a demanda por compensados e outros produtos madeireiros no país teve um incremento de 10%, quando comparado a 2009 (ABIMCI, 2011). Contudo, a atual relação faturamento da indústria madeireira/PIB é de cerca de 3,9% apenas (ABIMCI, 2011). Mesmo com a economia brasileira de forma macro não tendo sido abalada pelos efeitos da crise, alguns setores sofreram fortemente seus impactos, principalmente os dependen-

tes do mercado externo. Madeira, móveis, couros e calçados foram os segmentos mais atingidos (ABIMCI, 2011).

De acordo com o Sindicato das Indústrias de Madeira do Paraná, nos últimos quatro anos, 60% dos postos de trabalho do setor desapareceram e estima-se que 37% das empresas do estado estejam em processo de encerramento das atividades.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), o setor tem sido responsável pelo principal impacto negativo nos resultados industriais dos últimos anos, acumulando quedas sucessivas na produção e no emprego desde 2005.

Justifica-se, portanto, o presente artigo pela busca de respostas das empresas para um mercado que tende a se aquecer em um ambiente mais estável, de forma a direcionar seus investimentos em ampliação ou tecnologia como estratégia para o aumento da produção.

Dessa forma, neste artigo, buscou-se determinar o comportamento do segmento produtivo da madeira compensada no Paraná, comparando com a situação da empresa

Alfa. Tal avaliação possibilitará melhor entendimento, que serão vitais para um melhor planejamento das empresas e órgãos privados e públicos envolvidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Compensado: Produto e Mercado

O compensado é um painel formado através da colagem de lâminas de madeira, geralmente em número ímpar de camadas, sobrepostas com a direção das fibras das camadas sucessivas formando ângulos retos entre si (Kollmann *et al.*, 1975; Tsoumis, 1991). Tem um direcionamento cruzado nas fibras que proporciona a uniformidade nas duas direções do plano da chapa. Segundo Tsoumis (1991) essa uniformidade é maior quanto maior é o número de camadas do compensado, em razão da melhor distribuição das tensões que se desenvolvem em face de determinado carregamento.

Em virtude de possuir diversas características favoráveis, o compensado encontra utilizações das mais variadas, como na construção civil para aplicações estruturais ou não (pisos, forros, paredes, esquadrias, portas, telhados, andaimes, formas de concreto etc.), na construção de barcos e na fabricação de móveis (partes estruturais e decorativas), instrumentos musicais, embalagens industriais, caixas e outros. O uso do compensado se dá em função do formidável desempenho que apresenta, em especial nas indústrias da construção civil-habitacional e de móveis.

As dimensões dos compensados nos padrões de exportação são 2,44m x 1,22 m - porém, segundo dados da FIEP (2008) 80% das indústrias de compensados no Brasil, utilizam as medidas do mercado interno (Indústria de Móveis e Marcenaria) que são de 2,20m x 1,60m.

A estrutura para o estudo dos custos de produção do compensado pode ser dividida em cinco grupos: matéria-prima, combustível, mão de obra, materiais de funcionamento e

gastos de administração. Nos últimos anos, contudo, pode-se apontar o surgimento de novas estruturas que auxiliam no estudo e compreensão do mercado de compensados, em especial as estratégias de marketing e as políticas das empresas e instituições para proteger e ampliar a participação do compensado estadual nos mercados nacional e internacional.

Finalmente, analisar o mercado e o processo de vendas nas indústrias paranaenses foi à principal motivação deste artigo. Neste sentido o objetivo principal é estruturar a empresa, com um Plano de Marketing, analisando empresas de madeira compensada, sempre relacionando e confrontando-as com a situação atual da empresa Alfa compensados.

2.2 Estratégia Direcionada para o Mercado

Segundo Ferrell e Hartline (2008) com a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores.

Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse planejamento.

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do planejamento estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos "Planejamento Estratégico" e "Planejamento a Longo Prazo" como se fossem sinônimos.

Segundo Igor Ansoff (1990) somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do planeja-

mento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

A principal vantagem de se tornar orientado para o mercado é que a empresa passa a entender o mercado e a considerar suas prováveis mudanças futuras. Esse conhecimento fornece o alicerce para a criação de estratégias. O desenvolvimento dessa visão exige a obtenção de informações sobre clientes, concorrentes e mercados. A análise dessas informações em uma perspectiva totalmente empresarial, a decisão das funções empresariais sobre como agregar valor percebido pelo cliente e a tomada de ações para fornecer esse valor adicional ao cliente. De maneira clara, os resultados de pesquisas e práticas empresariais indicam que as estratégias direcionadas para o mercado melhoraram o desempenho da empresa (Cravens & Piercy, 2007).

Segundo Oliveira (2009), deve-se considerar, com igual nível de importância, o ponto que se espera alcançar, e como se pode chegar à situação desejada. A fim de enunciar o que a empresa planeja conquistar ou aonde quer chegar, é importante expressar o que se espera fazer com respeito a seu ambiente, que é onde estão os fatores não controláveis pelas empresas.

Ainda Cravens e Piercy (2007) afirmam que as influências externas de vários grupos de pressão têm aumentado dramaticamente em todos os países; e modelos empresariais inovadores, que alteram as funções tradicionais de um setor de negócios, estão definindo a nova agenda de desenvolvimento de estratégias empresariais e de marketing. As empresas vêm adotando estratégias direcionadas para o mercado, guiadas pela lógica de que todas as decisões estratégicas do negócio devem começar com um entendimento claro dos mercados, clientes e concorrentes.

Para Cravens e Piercy (2007), os desafios impostos por profundas mudanças mercadológicas e concorrentes cada vez mais competitivos com os quais os executivos de todo o mundo estão sendo confrontados são

complexos e emergem velozmente. O surgimento de novas e turbulentas formas de concorrência dificulta a delimitação de fronteiras para o mercado e para a indústria.

A orientação para o mercado da organização ajuda o corpo gerencial a identificar clientes cujas necessidades de valor propiciam a melhor equivalência com os recursos direcionados para a organização.

2.3 Posição Competitiva

De acordo com Oliveira (2009), uma análise da posição competitiva de uma empresa pode iniciar-se pela estruturação e aplicação de um sistema de informação estratégica.

O Sistema de Informação Estratégica (SIE), quando adequadamente desenvolvido, tem diversas utilidades, uma delas é o fornecimento de uma série de insumos para o delineamento dos cenários estratégicos. Esses cenários apresentam situações futuras possíveis para a indústria ou setor de atuação no qual a empresa realiza seus negócios atuais, bem como setores potenciais, nos quais a empresa poderá atuar no futuro.

Ainda segundo Oliveira (2009), dentro dessas indústrias ou setores de atuação estão nossas empresas e todas as outras empresas da concorrência. Em cada uma dessas empresas existem fatores críticos de sucesso, que proporcionam toda a sustentação básica para que cada empresa consolide sua vantagem competitiva, com base em suas estratégias empresariais, de acordo com o quadro do modelo básico da análise da posição competitiva.

3. MATERIAIS E MÉTODO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de marketing em uma indústria de compensados laminados. Na elaboração da pesquisa considerou-se uma metodologia baseada em pesquisas bibliográficas, pesquisas de campo e na interdisci-

Figura 01 - Modelo Básico da Análise da Posição Competitiva



plinaridade das áreas de conhecimento de Marketing. Utilizou-se para a realização deste trabalho de diagnóstico e da execução das análises da tarefa e atividade. As análises da tarefa e da atividade consideram as condições de vendas da Indústria de Compensados Alfa.

A pesquisa para a realização deste artigo consistiu na combinação de métodos qualitativos e quantitativos. A pesquisa foi, ainda, classificada segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória em razão de haver pouco conhecimento acumulado e publicado no segmento que envolve a venda de compensados. Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque reuniu conhecimentos adquiridos através de publicações diversas em livros e artigos. E, de campo, estudando empiricamente algumas organizações envolvidas no processo de venda de compensados, na região de Curitiba.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de Abril de 2010 à Junho de 2011 por meio de questionários e visitas nas indústrias. A aplicação do questionário aconteceu em vinte e três empresas curitibanas, indústrias de móveis e marcenarias de grande e pequeno porte, além de sete empresas do mesmo ramo nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Distrito Federal, São Paulo. Tais empresas foram selecionadas levando em consideração as mais significativas no mercado indicadas pela própria Indústria de

Compensados Alfa.

Os questionários foram aplicados por telefonemas, e-mails, além de visitas às indústrias, englobando nove áreas de interesse: Qualidade, Preço, Prazo de entrega, prazo de pagamento, dimensões dos produtos e espécies de madeiras mais usadas, possíveis substitutos para o compensado laminado, fatores tecnológicos, além de avaliar a comunicação da empresa com seus clientes. As visitas na indústria agregaram informações com questionário aplicado aos colaboradores, para diagnosticar simultaneamente com os resultados das pesquisas aplicadas nas Indústrias de móveis e marcenarias, onde se encontra o problema na queda de vendas da Indústria Alfa Compensados Ltda.

O questionário foi desenvolvido com o objetivo não só de conhecer clientes e concorrentes, mas também de cruzar os dados coletados com os observados na pesquisa exploratória utilizada.

Faz-se importante ressaltar que este trabalho tem como objetivo usar a realidade da Alfa Compensados como um estudo de caso.

4. ANÁLISE MACROECONÔMICA

Através das pesquisas realizadas, procurou-se identificar produtos existentes no mercado, compatíveis com a linha de produtos já existente na empresa (tipos de madeiras, MDF e etc.). Em um segundo momento, já identificado o segmento de compensados laminados, empregou-se ainda ferramentas

como análise de valores, pesquisa de mercado, análise da concorrência, viabilidade econômica, relação custo/benefício e identificação do modelo e tamanho de compensados mais utilizados no mercado interno.

Observou-se com a pesquisa exploratória as novas tendências do mercado moveleiro; previsões sobre o comportamento desse mercado na economia mundial; verificou-se os resultados das vendas nas indústrias paranaenses; o percentual de aumento na compras de insumos industriais e a previsão de vendas industriais no Estado do Paraná. Identificou-se, através de Sondagem Industrial feita pelo FIEP – Federação das Indústrias do estado do Paraná – quais as expectativas dos empresários paranaenses com relação as vendas no ano de 2010, quais as princi-

pais estratégias utilizadas, além de identificar para onde vão os investimentos dessas indústrias e a que se deve o aumento na produtividade das mesmas. Observou-se também as principais barreiras de entrada (econômica, custo para melhorias internas); os novos entrantes do mercado e os fornecedores; a intensidade da rivalidade (crescimento da indústria, diferenciação do produto, e complexidades de informações); o poder do comprador (volume de compras, produtos substitutos e etc.); proporcionando um ambiente de rivalidade entre competidores que interagem entre si.

Segundo a pesquisa conjuntural realizada pela FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná - o resultado acumulado de janeiro a abril de 2010 apresentou desem-

Tabela 2 - Indicadores conjunturais na indústria paranaense

Vendas Industriais	Ano de 2010	Abril de 2010
No Estado do Paraná	7,92%	-7,58%
Para Outros Estados do Brasil	17,21%	-13,42%
Para o Exterior	-14,69%	6,12%
Total do Estado	3,74%	-7,95%

Fonte: Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Departamento Econômico.

penho positivo de 3,74% na comparação com o mesmo período de 2009. Quando comparado Abril com Março de 2010, verifica-se um decréscimo de -7,95%. Analisando o desempenho por destino, também contra Março houve uma queda nas vendas no Paraná de -7,58% e nas vendas para outros estados -13,42% e aumento nas vendas para o exterior de 6,12%.

A velocidade na recuperação das vendas industriais parece estar garantida pelo aumento na compra de insumos industriais que expandiram 0,32% no mês de Abril, acumulando um aumento de 10,79% nos primeiros quatro meses de 2010 sobre o mesmo período de 2009, ou seja, acima da evolução das vendas industriais.

5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Para preservar a particularidade da empresa analisada no decorrer do artigo, foi pré-estabelecido uma identidade, sendo assim, será reconhecida como Indústria de Compensados 'Alfa'. É uma sociedade civil, industrial e comercial, situada no bairro Tarumã, em Curitiba, no Paraná.

Sua atividade principal é a produção de compensados tais como imbuia, mogno e marfim. Teve início em cinco de Agosto de 1980 e seus principais clientes são indústrias de móveis da região e alguns revendedores, nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Distrito Federal.

É uma empresa brasileira, que faturou um significativo capital com suas vendas logo

no início da década de 90 até meados de 2009, quando as vendas começaram a declinar.

6. ANÁLISE INTERNA

A Indústria de Compensados Alfa é uma empresa familiar, com a administração centralizada pelos sócios proprietários.

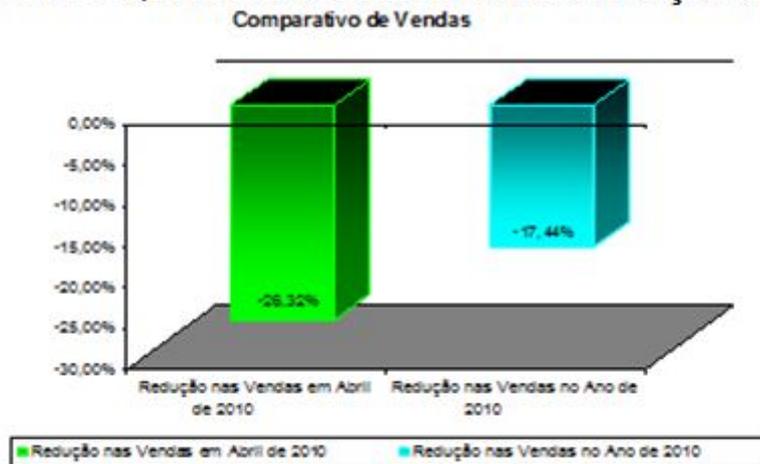
O estudo realizado contou com entrevista aplicada aos colaboradores, e análise interna. Foi concluído que a organização não possui força de vendas interna e externa e seus clientes são conquistados apenas por indicações. Observou-se também que a maioria dos clientes já compra da empresa há bastante tempo e poucos clientes novos têm sido conquistados nos últimos anos.

Observou-se também que a empresa não investe em tecnologia, sendo que nos últimos anos, conforme relato dos sócios, não fizeram nenhuma aquisição de equipamentos que pudessem melhorar o seu desempenho de produção.

Conforme análise macro ambiental, a

queda nas vendas da Indústria de Compensados Alfa está na contramão do que o mercado vem apresentando no último ano. De acordo com a pesquisa conjuntural da FIEP o resultado das vendas nas Indústrias paranaenses, acumulado de janeiro a abril de 2010, apresentou desempenho positivo de 3,74% na comparação com o mesmo período de 2009, tendo um decréscimo de 7,58% apenas no mês de Abril devido à sazonalidade e dois feriados no mesmo mês. Observa-se também um aumento de 5,74% na compra de insumos industriais no estado do Paraná, 19,44% comprados de outros estados e 3,27% do exterior, o que leva a concluir que a produção na indústria paranaense tende a aumentar e conseqüentemente as vendas irão aumentar. De acordo com dados fornecidos pela Indústria de Compensados Alfa o volume de vendas reduziu 17,44% no primeiro quadrimestre de 2010 se comparados ao mesmo período do ano de 2009, e o mês de Abril foi o mês com o pior resultado, apresentando uma queda de 26,32% com relação ao mês de Março de 2010.

Gráfico 3 - Queda nas Vendas na Alfa com relação ao ano de 2009



Fonte: Autores do Artigo.

O diagnóstico da empresa, através da análise do ambiente interno e externo, foi utilizado como marco inicial para a elaboração de uma estratégia de vendas e de comunicação. Identificaram-se pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, como se pode visualizar no Quadro 1.

6.1 Análise dos Clientes

Optou-se por aplicar um questionário para indústrias de móveis e marcenarias, por e-mail, telefone e entrevista pessoal, para esclarecer: suas percepções sobre qualida-

de, preço, prazo de entrega, prazo de pagamento, dimensões dos produtos e espécies de madeiras mais usadas, além de possíveis substitutos para o compensado laminado. A pesquisa revelou que as dimensões dos compensados produzidos pela indústria de compensados Alfa são nos padrões de exportação, sendo produzidos nas dimensões 2,44m x 1,22 m, porém, de acordo com 80% das entrevistadas, as medidas mais usadas no mercado interno (Indústria de Móveis e Marcenaria) são de 2,20m x 1,60m, concluindo que a organização estudada apresenta uma discrepância entre o que o mercado usa e o que a empresa produz. 15% das empre-

sas entrevistadas utilizam também as medidas de 2,44m x 1,22m e apenas 5% utilizam as medidas de 2,20 m x 1,10 m, mas concluem que a utilização dessas medidas é esporádica, de acordo com pedidos especiais.

Outro dado importante revelado na pesquisa é o problema de comunicação da Indústria de Compensados Alfa com os seus clientes. Dentre todas as empresas entrevistadas, apenas 20% delas conhecem a Indústria de Compensados Alfa, e apenas 7% delas já compraram ou tiveram algum tipo de relação comercial com a empresa, porém nunca receberam nenhum contato pós-vendas e nenhum tipo de contato para informar

Quadro 1 - Análise de pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças da empresa

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Fatores Internos	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa tem solidez e reservas financeiras • Ambiente de Trabalho Organizado • Tradição no Mercado de Compensados • Infra-estrutura e espaço físico adequados • Know-how em compensados laminados • Sistema de Logística organizado • Alto Padrão de Qualidade • Sistema de Logística Organizado 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração centralizadora • Produto fora das especificações de medida nacional • Alto custo de fabricação • Não investem em tecnologia • A empresa não possui força de vendas • Falha na comunicação com os clientes, após a venda do produto • Poucos vendedores externos • Tem apenas um representante comercial fora do Estado do Paraná
Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novas tecnologias • Possibilidade de penetrar em novos mercados • Incentivo as exportações • Exportação de Madeira Beneficiada • Exportação de Matéria-Prima • Parcerias com outras organizações no mesmo segmento • Importação de Matéria-Prima • Aquecimento do Mercado Imobiliário • Modernização dos Processos 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novas tecnologias • Empresas de grande porte com preços mais atrativos • Consumidor ecologicamente consciente podendo optar por produtos substitutos • Produtos que substituam o compensado laminado • Políticas financeiras governamentais • Altos custos com Impostos

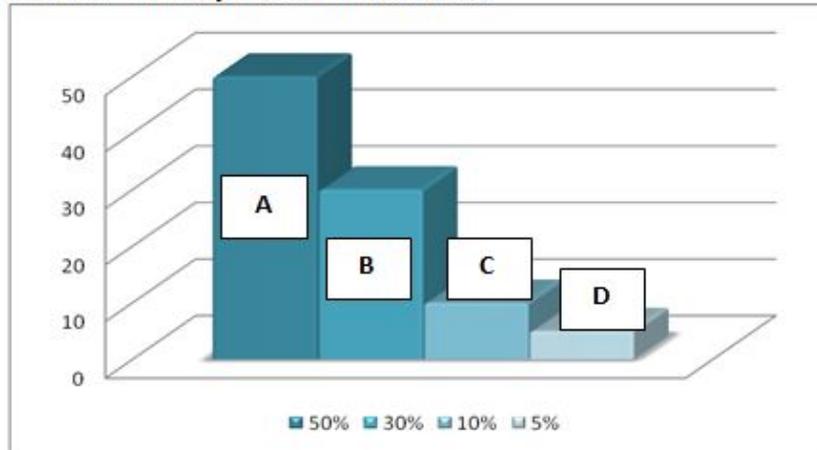
Fonte: Autores do Trabalho.

sobre novos produtos, promoções, ou qualquer tipo de divulgação.

6.2 Análise dos Concorrentes

De acordo com a pesquisa realizada, as

empresas mais citadas como o sendo o seu “Principal Fornecedor” foram: Compensados A, sendo citada por 50% dos entrevistados como seu principal fornecedor, Compensados B com 30% da preferência, Compensados C com 10% e Compensados D com 5%

Gráfico 4 - Principais Concorrentes

Fonte: Autores do Artigo.

das preferências.

6.2.1 O que eles fazem? Quais são seus principais produtos?

Essas empresas trabalham com uma ampla gama de produtos para a indústria moveleira (MDF - Medium-density fiberboard ou Placa de fibra de madeira de média densidade, MDP – Painel de Partícula de média densidade, compensados, fórmicas, aramados, ferragens, ferramentas, lâminas, lacas, projetos de marcenaria, portas, madeira, dobradiças, divisores, cola, alta decoração, decoração, projetos cozinhas, projetos dormitórios, projetos quartos, projetos salas e projetos armários), possuem um moderno parque industrial, composto de máquinas para corte de chapas, aplicação de fita de borda, montagem de portas em alumínio, e confecção de painéis decorativos

6.2.2 O que eles têm de melhor?

Know-How e anos de experiência no mercado; evolução tecnológica e constante inovação nas suas linhas de produtos; possuem uma estrutura industrial sólida; possuem tecnologias que proporcionam o uso racional da madeira, mantendo a responsabilidade ambiental.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 Plano de Marketing

A proposta para posicionar a Alfa no mercado e alavancar suas vendas terá como pilares os principais problemas encontrados por meio das visitas realizadas e análises desenvolvidas. Foi possível a identificação de diversas falhas de vendas e na comunicação interna e externa da organização. Foi detectado que a indústria estudada utiliza medidas de exportações na produção de seus compensados laminados, porém não vende para o exterior.

Detectou-se, como ponto positivo, que o seu produto tem alta qualidade, em relação a seus concorrentes, o que acaba agregando mais custo monetário na produção e comercialização.

Observou-se uma deficiência na comunicação interna e externa, dificultando o acesso da indústria com possíveis clientes. Identificou-se que a empresa não possui uma força de vendas atuante no mercado e também não tem nenhum tipo de programa de incentivo aos vendedores.

Com a aplicação de um plano de marketing a expectativa é de aumento das vendas e formar uma rede de comunicação mais consistente entre a Indústria de Compensados Alfa e o mercado moveleiro e madeireiro,

de modo que um maior número de pessoas tome conhecimento sobre os produtos vendidos na empresa, possibilitando formar parcerias com organizações e captar recursos tanto financeiros quanto materiais para manter e ampliar o trabalho oferecido pela instituição.

7.1.1 Proposta para Produto

A principal atividade é a produção de compensados laminados com madeiras como, Imbuia, Mogno e Marfim, Cerejeira, Caieta, Pinho, entre outros.

Laminados são obtidos pela junção diversas lâminas de madeira, de mesma espessura, que são coladas em camadas sucessivas umas sobre as outras, sendo os veios da madeira colocados perpendicularmente aos da camada anterior.

O número de camadas de lâminas é determinante para a capacidade de tração e isolamento, quanto maior o número de camadas maior a resistência. A Indústria de Compensados Alfa utiliza 6 camadas de lâminas na produção de seus compensados, sendo que a maioria dos concorrentes utiliza quatro camadas. As dimensões utilizadas pela Indústria Alfa são medidas de exportações (2,44x1,22) e as utilizadas no mercado nacional, em sua maioria, são 2,20x1,60.

Nota-se que os produtos da Indústria de compensados são de alta qualidade e direcionados para um público específico, que trabalham com exportações, que por sua vez são aferidas por poucas marcenarias e fábricas de móveis. Deriva daí a necessidade de atender a desejos emergentes do mercado para aumentar as vendas, sendo assim será utilizado uma estratégia de composto de produto e uma estratégia de vendas, oferecendo uma enorme gama de tipos de compensados, que visam atender praticamente todas as necessidades do mercado.

A proposta é criar “linhas” de produtos, classificando-as de acordo com o padrão de qualidade e com o material utilizado em sua produção.

Metas das estratégias:

- O Produto deve estar adequado ao mercado e atrelado às necessidades dos clientes. A empresa deve ajustar as suas estratégias de produção com o principal objetivo de solucionar os problemas ou necessidades dos seus clientes, então é necessário que a empresa comece a produzir os compensados nas especificações que o mercado mais utiliza e que crie classes de produtos que possam ter preços que variam de acordo com o seu custo de produção e padrão de qualidade. O objetivo dessa proposta é aumentar a linha de produtos da Indústria de Compensados Alfa para que ela possa atuar em diversos segmentos.

- Quando necessário, as organizações devem mudar: é necessário que a Alfa seja flexível para aproveitar todas as oportunidades do mercado, tendo um portfólio de produtos adequado às necessidades dos seus clientes.

- Investir em pesquisas de mercado. É muito importante estar sempre atento às tendências do mercado, para evitar investimentos desnecessários e para produzir o que o consumidor deseja. Atualmente a empresa tem um estoque alto de compensados fabricados em medidas fora do padrão nacional e com alguns tipos de madeiras não muito usados atualmente pelo mercado.

- Inovação: as empresas devem encarar os problemas como oportunidades de vendas e não como ameaças, investir em tecnologia, quando necessário, para poder acompanhar as tendências do mercado. É visível que será necessário um investimento em tecnologia para poder fabricar o que os clientes precisam.

- Ampliar a penetração no mercado atual: é importante que a empresa esteja atenta às necessidades do mercado, aumentando sua oferta de produtos, com novas versões e novos padrões e também identificar que empresas poderiam utilizar pelo menos parte do estoque que a Alfa possui hoje, sendo que esse estoque significa um alto custo para a empresa.

- Expandir vendas para novos mercados: é interessante procurar penetrar em diversos mercados para aumentar o Market Share e aumentar os lucros da organização e avaliar a possibilidade de exportação.

- Diversificar o negócio criando novos produtos, para atender às necessidades do mercado.

- Custos reduzidos: a empresa poderá ter preços competitivos se tiver custos baixos de produção.

7.1.2 Proposta para Preço

Devido a tendência à padronização e à diversificação de qualidade dos produtos da Indústria Alfa, atualmente o fator mais significativo na determinação do preço dos produtos parece ser o comportamento da concorrência.

No caso do segmento de madeiras, a questão do preço assume papel primordial. No que tange aos produtos para outros segmentos, é inviável praticar um preço muito diferente daquele estipulado pela concorrência, embora as características do produto tenham uma influência significativa na composição do custo de algumas madeiras.

Outros fatores, a exemplo da relação custo/benefício, da margem de lucro e da escala de produção programada por máquina também podem influenciar o preço final, afetando as decisões de compra do consumidor. Atenção especial deve ser dedicada ao fato de que, o produto não pode transmitir a impressão de ser caro demais. No caso de madeira, a percepção de um preço inadequadamente elevado pode levar a uma queda no volume demandado, que inviabilizaria sua comercialização em larga escala. É o caso da Indústria Alfa, que utiliza duas camadas a mais em seus compensados, tornando assim o produto com alta qualidade; sendo visto pelo consumidor como um produto de preço alto, forçando o cliente a comprar apenas em situações excepcionais, nas quais se busca um trabalho de elevada qualidade.

7.1.3 Proposta para Praça

Na indústria de compensados nacional pode-se encontrar alguns tipos de cadeias de distribuição, cada qual adequado ao segmento que atende. A regra geral é que os clientes adquiram os produtos da indústria através de vendedores externos, sendo que este nível intermediário pode ser composto por um representante comercial responsável pela comercialização dos compensados da Alfa em cada uma das principais cidades de interesse (São Paulo, Distrito Federal, Santa Catarina e Rio Grande do Sul).

Para que uma organização se mantenha sólida no mercado, é preciso que tenha produtos de qualidade, diferenciados, com custos reduzidos e uma força de vendas bem treinada e motivada disposta a encarar grandes desafios.

É importante que a empresa conheça muito bem seu cliente e suas necessidades, e que tenha vendedores bem preparados que saibam abordar o cliente da forma mais assertiva. O vendedor deve saber como propor as soluções certas para os problemas dos clientes, ofertar exatamente o que e no momento correto, de modo que o cliente deve sair do processo de compra com a sensação de que fez um bom negócio. A relação com o cliente deve ser permanente, e não terminar quando ele fecha a compra. Quando a empresa presta serviços pós-vendas consegue garantir uma parceria duradoura com seus clientes.

7.1.4 Proposta para Promoção

Devido ao fato de que a maioria dos clientes da indústria de compensados, consiste em fábricas de móveis e marcenarias, a venda pessoal recebe maior ênfase no composto promocional das empresas do setor, configurando uma situação de produto industrial. O acesso a esses clientes é feito através do envio de catálogos, amostras de madeiras e contatos pessoais com pessoas das áreas de

vendas.

Utilizar esporadicamente a propaganda em flyers, neste caso, os produtos anunciados são aqueles do segmento de consumo, este tipo de veiculação busca primordialmente atingir os objetivos de: transmissão do valor da empresa e identificação da empresa perante o público alvo. A criação de um site, para os clientes terem acesso rápido e prático aos produtos.

A promoção de vendas é empregada tanto para os distribuidores como para os clientes. Busca-se com isso incentivar o distribuidor a oferecer o produto para o consumidor, oferecendo-lhe prêmios como bonificações no salário. Da mesma forma, premia-se o cliente que escolhe produtos de uma empresa, buscando influenciar sua decisão de compra. Afinal, em um mercado no

qual o produto tende à padronização, um pequeno incentivo pode consistir em um excelente diferencial, convencendo o cliente a se decidir por esta ou aquela empresa.

A participação em eventos relacionados ao setor madeireiro também é comum nas indústrias. A participação em feiras mostra a preocupação em manter constante a inserção junto ao mercado consumidor.

Deve-se elaborar também um programa de incentivo aos vendedores. Tal programa deverá ser estruturado de forma que os vendedores sintam-se incentivados a vender os produtos da Alfa. A proposta é estabelecer metas mensais de vendas e aumentar os níveis de comissão a medida que as metas forem superadas. Por fim, é apresentado o Quadro 2 de investimentos, ações e futuros resultados.

Quadro 2 - Tabela de Ações, Futuros Resultados e Investimentos

Ação	Futuros Resultados
Investir na Máquina Presa, para adaptar as medidas de exportações, para medidas nacionais (2,20 x 1,60).	Adaptar-se aos pedidos do mercado atual e assim iniciar um novo processo de vendas.
Treinamento de funcionários, do departamento de produção. Como dar continuidade ao trabalho, com o novo equipamento.	Qualidade do produto, produtividade e rentabilidade.
Contratação dos vendedores e representantes	Aumento das vendas e da divulgação da empresa junto aos mercados nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Distrito Federal e São Paulo
Capacitação dos Vendedores e Representantes	Definir os objetivos da empresa e lançar as metas de vendas e o programa de Incentivo as Vendas
Organização do canal de distribuição	Seleção de novos representantes comerciais, externos distribuídos em pontos estratégicos de acordo com a demanda e mercado.
Incentivo de vendas	Elaboração do Programa de Incentivo aos vendedores buscando alto desempenho.
Compra de Material (matéria-prima e outros)	Parceria com novos fornecedores e identificação do melhor fornecedor e tipo de material.
Venda Pessoal	Conquista de novos clientes
Marketing do Produto.	Apresentação das novas medidas.
Material Publicitário	Catálogos, amostras, verba de propaganda, criação de um site.
Investimentos	Máquina Prensa Modelo EC 320-190
	Site, Catálogos, Amostras Propaganda

Fonte: Autores do Artigo.

8. CONCLUSÃO

A análise permitiu observar um grupo eficiente de propostas capazes de ajudar a Indústria Alfa a ser menos vulnerável às mudanças no mercado e a ampliar a sua participação neste.

A aplicação do Plano de Marketing consiste em uma ferramenta didática e esclarecedora da forma como uma empresa ou um setor da economia estrutura sua estratégia no mercado. No caso da Indústria madeireira no Brasil, a análise do composto de marketing das empresas permite delinear o grau de conscientização das empresas quanto a outras variáveis controláveis.

Nota-se que, a partir de uma tendência à padronização do produto, as indústrias concentram seus esforços na busca da qualidade e da produtividade, criando produtos a partir das necessidades do mercado, gerando assim, maior lucratividade para ambos os lados, tanto para seus clientes que tem a possibilidade de adquirir um produto adequado de qualidade, e com preço justo, quanto para a organização que satisfazendo os desejos de seus clientes, conseqüentemente gera demanda e lucro para a empresa.

Com as informações deste estudo, chega-se a uma caracterização menos superficial e mais abrangente do segmento produtivo dos compensados e como a Alfa se insere neste mercado, auxiliando a composição de cenários para o futuro. Cenários que são vitais para elaborar estratégias na empresa e no setor, trazendo fortalecimento à empresa e ao segmento produtivo.

9. REFERÊNCIAS

Ansoff, H. I. (1990). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

Associação Brasileira da Indústria da Madeira Processada Mecanicamente - ABIMCI. (2011). *Estudo setorial 2009*. Curitiba.

Associação Brasileira da Indústria da Madeira Processada Mecanicamente - ABIMCI.

(2011). *Artigos técnicos*. Disponível em: <www.abimci.com.br>. Acesso em: outubro de 2011.

Berger, R., Santos, A. J., & Timofeiczuk Jr., R. (2008). *Oferta e demanda de madeira no estado do Paraná*. Curitiba: SETI/ UFPR/CEFA.

Bower, M. (1966). *The will to manage*. New York : MacGraw-Hill.

Cravens, D.W., & Piercy, N. F. (2007). *Marketing Estratégico*. 8. ed. São Paulo: McGrawHill.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2000). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas.

FIEP. (2011). *Federação das Indústrias do Estado do Paraná*. Disponível em: www.fiepr.org.br. Acesso em: outubro de 2011.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2011). *Pesquisa industrial mensal, produção física regional*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimes/default.shtm>>. Acessado em: outubro, 2011.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social-IPARDES. (2007). *Análise conjuntural*. Curitiba: 2007.

Kollmann, F. F. P., Kuenzi, E. W., Stamm, A. J., & Walker, J. C. F. (1975). *Primary wood Principles of wood science and processing: principles and practice technology*. Berlin: Springer-Verlag.

Kotler, P. (1996). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed São Paulo: Atlas.

Lourenço. G. M. (2007). A indústria paranaense em 2006. *Análise Conjuntural*, 29(1/2), 5-18.

Oliveira, A. D., Ribeiro, I. S. A., & Scolforo, J. R. S. (2005). Análise do mercado internacional de compensado. *Revista Árvore*, 29(2), 311-320.

Polzl, W. B. (2002). Eficiência produtiva e econômica do segmento industrial da madeira compensada no estado do Paraná. 2002.

114f. *Dissertação* (Mestrado em Economia Florestal) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.

Taylor, B. (1975). Strategies for planning.

Long Range Planning, 8(4), 27-40.

Tsoumis, G. (1991). *Science and technology of wood: structure, properties, utilization*. New York: Chapman & Hall.

Market Analysis and the Sales Process in Industries of Paraná: The Situation of a Plywood Industry in Curitiba-PR.

Abstract

This article analyzes the market and the sales process in plywood industries of Paraná and proposes a comparison with the current situation, which features ex-Alpha reduction in sales in recent years. With the constant reduction of factory revenues search-if a detailed study that directs the decision to improve your positioning on the market and increase its Market Share in the segment of compensated. By reason of having little knowledge accumulated and posted on the thread that involves the sale of plywood, was carried out an analysis of the literature and an exploratory analysis of a qualitative nature next to the factory owners, customers and competitors on that theme, identifying the results the lack of standardization according to requirements of the market timber and applying a Marketing plan targeting the prospects that the study seeks to achieve.

Keywords: Sales, Market Plan, Plywood, Wood Market.