

**PRINCIPAIS ADVERSIDADES GERADAS PELA PANDEMIA NA
FABRICAÇÃO E VENDA DE MÓVEIS RÚSTICOS NA PERCEPÇÃO DE UM
EMPREENDEDOR DE UMA PEQUENA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

*MAIN ADVERSITIES GENERATED BY THE PANDEMIC IN THE MANUFACTURE
AND SALE OF RUSTIC FURNITURE FROM THE PERCEPTION OF AN
ENTREPRENEUR IN A SMALL FURNITURE INDUSTRY*

Stephanie Duarte Estéban

IFSULDEMINAS Campus Passos
stephanie.esteban@ifsuldeminas.edu.br
<https://orcid.org/0000-0003-3121-2818>

Thais Rodrigues de Almeida Acorinte

IFSULDEMINAS Campus Passos
nayara.noronha@gmail.com

Recebido em: 01/12/2022.

Aprovado em: 31/03/2023.



DOI: 10.18406/2359-1269v10n12023296

Resumo

Com a pandemia do Covid 19, muitas foram as dificuldades enfrentadas pelo setor moveleiro. Essa pesquisa foi feita com o intuito de observar quais foram as adversidades enfrentadas na percepção de um empreendedor de uma pequena indústria moveleira. A pesquisa teve como objetivos específicos: (1) identificar as principais dificuldades enfrentadas na percepção do empreendedor; (2) verificar os processos de fabricação e venda que foram alterados pela indústria para continuar realizando suas atividades no contexto da pandemia; (3) mapear quais alterações se fizeram necessárias ao abastecimento de matéria prima, principalmente a madeira e por fim (4) identificar as demais medidas que foram necessárias para manter a sobrevivência da empresa (corte de pessoal, custos em geral e etc.). A fim de atingir os objetivos, foi feita uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, por meio do método de estudo de caso. As técnicas selecionadas para a coleta de dados foram a da entrevista com roteiro semiestruturado e observação não participante. Os dados foram compreendidos por meio da análise de conteúdo. Como resultados da pesquisa, observou-se que, dentre as principais adversidades, pode-se citar a paralisação temporária da produção, o aumento significativo do valor da madeira principal matéria prima utilizada, aumento dos combustíveis, impactando diretamente o valor do frete e, conseqüentemente, o custo do produto, que ocasionou a redução das vendas e o aumento da inadimplência.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Setor moveleiro; Adversidades; Pandemia.

Abstract

With the Covid 19 pandemic, many were the difficulties faced by the furniture sector. This research was carried out in order to observe what were the adversities faced in the perception of an entrepreneur of a small furniture industry. The research had the following specific objectives: (1) identify the main difficulties faced in the entrepreneur's perception; (2) verify the manufacturing and sales processes that have been changed by the industry to continue carrying out its activities in the context of the pandemic; (3) map which changes were necessary to the supply of raw materials, mainly wood and finally (4) identify the other measures that were necessary to maintain the company's survival (cutting staff, costs in general, etc.). In order to achieve the objectives, an exploratory research, of a qualitative nature, was carried out through the case study method. The techniques selected for data collection were the interview with a semi-structured script and non-participant observation. Data were understood through content analysis. As a result of the research, it was observed that, among the main adversities, we can mention the temporary stoppage of production, the significant increase in the value of the wood, the main raw material used, the increase in fuels, directly impacting the value of freight and, consequently, the cost of the product, which led to a reduction in sales and an increase in defaults.

Keywords: Entrepreneurship; Furniture sector; Adversities; Pandemic.

Introdução

O empreendedorismo vem ganhando força nos últimos dois anos, com o aumento da que no atual contexto é preciso se reinventar e inovar para seguir relevante e se manter num mercado tão competitivo.

Foi um período muito difícil e conturbado nos últimos dois anos, tendo em vista que a pandemia da COVID-19 que se iniciou em marco de 2020, trouxe

muitas incertezas e vem impactando o mercado de produtos e serviços nos mais diversos segmentos, provocando uma mudança de hábito nos consumidores, que automaticamente vem se tornando mais cuidadosos e exigentes na hora de comprar.

A pandemia de Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV2 ou Novo Coronavírus, vem produzindo repercussões não apenas de ordem biomédica e epidemiológica em escala global, mas também repercussões e impactos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos sem precedentes na história recente das epidemias (FIOCRUZ, 2022).

As adversidades causadas pela COVID-19, desde março de 2020, em virtude das medidas de restrição impostas, como distanciamento social, lockdown, quarentena dentre outras. Medidas essas que foram necessárias, pelo fato do crescimento de casos e óbitos por COVID-19 no Brasil, fizeram com que diversos fabricantes em diversos setores interrompessem suas linhas de produção e fechassem as portas das empresas temporariamente. Algumas empresas se viram obrigadas a dar férias aos seus colaboradores e, em alguns casos, até demissões em massa.

Um estudo da realizado pela Secretaria de Política Econômica (SPE) do Ministério da Economia indicou que cerca de 3,5 mil empresas chegaram à falência ou pediram recuperação judicial (SPE, 2020).

Pelo fato de as empresas não produzirem em escalas normais e a população estar vivendo em isolamento, as vendas caíram, o que levou a economia não só no Brasil, mas sim em todo o mundo a uma recessão, no ano de 2020 (FMI, 2021).

O Brasil ainda enfrenta uma crise econômica, e um dos setores mais afetados pela pandemia foi o setor industrial, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). Sob essa perspectiva, uma cultura empreendedora e inovadora pode gerar grandes resultados na indústria moveleira, sobretudo num momento de grandes adaptações como o que estamos passando, em que se mudaram os interesses, necessidades e principalmente os hábitos de compra dos consumidores.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), o setor moveleiro no Brasil é considerado o 6º maior produtor de móveis do mundo e a 8ª cadeia produtiva que mais gera empregos no país, incluindo parques fabris e tecnologia de ponta (ABIMÓVEL, 2021).

Ainda segundo a ABIMÓVEL (2021), o mercado brasileiro de móveis é formado por, aproximadamente, 19 mil empresas, sendo que cerca de 80% delas estão concentradas nas regiões Sul e Sudeste, incluindo, da maior para a menor concentração, os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina.

Diante deste contexto, essa pesquisa tem como objetivo responder a seguinte pergunta: *quais foram as principais adversidades geradas pela pandemia na fabricação e venda de móveis rústicos, na percepção de um empreendedor de uma pequena indústria moveleira?*

Para tanto, a pesquisa teve como objetivo geral, identificar quais foram as principais adversidades geradas pela pandemia na fabricação e venda de móveis rústicos, na percepção de um empreendedor de uma pequena indústria moveleira.

E teve como objetivos específicos: (1) identificar as principais dificuldades enfrentadas na percepção do empreendedor; (2) verificar os processos de fabricação e venda que foram alterados pela indústria para continuar realizando suas atividades no contexto da pandemia; (3) mapear quais alterações se fizeram necessárias ao 13 abastecimento de matéria prima, principalmente a madeira e por fim (4) identificar as demais medidas que foram necessárias para manter a sobrevivência da empresa. O empreendedorismo e a inovação, nesse contexto tiveram grande importância para a reestruturação da empresa.

Para atingir os objetivos, foi feita uma pesquisa exploratória qualitativa, por meio de estratégias de estudo de caso. As técnicas selecionadas para a coleta de dados foram a da entrevista com roteiro semiestruturado e observação não participante.

A partir dos dados obtidos e de sua devida análise, os resultados confirmam as adversidades geradas pela pandemia na fabricação e venda de

móveis rústicos, na percepção de um empreendedor de uma pequena indústria moveleira e quais as medidas adotadas para enfrentar tais dificuldades. O estudo possui muita relevância, pois pretende entender de que forma uma empresa reestruturou sua operação e inovou suas ações durante a pandemia do coronavírus conseguindo assim, se manter ativa apesar das adversidades, podendo a partir daí, auxiliar pequenos e novos empreendedores do setor moveleiro a ter ideias de como passar pela crise causada pela pandemia.

O estudo de caso ainda compreende as seguintes seções: na segunda seção faz uma revisão teórica com os principais conceitos de empreendedorismo, discorrendo sobre o perfil do empreendedor, empreendedorismo no Brasil e gestão em pequenas empresas. Na terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos e, na quarta seção, traz as análises e os resultados. A quinta seção discorre sobre as considerações finais e, em seguida, destaca-se as referências.

Referencial Teórico

Empreendedorismo

Segundo o economista Schumpeter (1945), o conceito de Empreendedorismo foi produção existentes são destruídos e substituídos por novos, seguindo a ideia de que o empreendedor deve possuir habilidades técnicas para saber produzir, inovar e que seja organizado para reunir recursos financeiros para sua empresa.

Ainda segundo Joseph Schumpeter, empreendedorismo está diretamente associado à inovação. Para Schumpeter, o empreendedor é o responsável pela realização de novas combinações (SCHUMPETER, 1945 apud SEBRAE, 2021).

De acordo com o SEBRAE (2021), empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade. Pode ser um negócio, um projeto ou mesmo um movimento que gere mudanças reais e impacto no cotidiano das pessoas. A introdução de um novo bem, a criação de um método de produção ou comercialização e até a abertura de novos

mercados, são algumas atividades comuns do empreendedorismo.

De acordo com Filion (1999), foi a abordagem de Joseph Schumpeter (1928) que associou o empreendedorismo à inovação. A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (SCHUMPETER, 1982 apud FILION, 1999).

Hisrich e Peter (2004), definem o empreendedorismo como processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Segundo Dornelas (2008) empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Nesse sentido, Barreto (1998) destaca que o empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Por outro lado, Chiavenato (2004) enfatiza que o espírito empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam. O empreendedor é a pessoa que inicia e/ ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

Perfil do Empreendedor

De acordo com Dolabela (2008) acredita-se que o empreendedor seja o “motor da economia” ou seja um agente de mudanças. O economista austríaco Joseph Schumpeter (1949) diz que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER, 1949 apud DORNELAS, 2008).

Dolabela (2008), ainda propõe que, o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. De acordo com ele o

empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar), ou seja, se uma pessoa vive em algum lugar onde o empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação e mais facilidade para criar seu próprio negócio. O perfil do empreendedor é também sobre um fenômeno local, de acordo com Dolabela (2008), fatores do comportamento e atitudes contribuem para o sucesso, o que pode variar de um lugar para outro.

Leite e Oliveira (2007) classificam em dois tipos de Empreendedores: o Empreendedor por Necessidade (criam-se negócios por não haver uma alternativa) e o Empreendedor por Oportunidade (descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativa).

Ainda, de acordo com o SEBRAE (2017), empreendedores por oportunidade identificam uma chance de negócio ou um nicho de mercado e decidem empreender mesmo possuindo alternativas correntes de emprego e renda. Com diferente motivação, os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego e renda, abrindo um negócio com a finalidade de gerar rendimentos visando basicamente a sua subsistência e de suas famílias.

De acordo com Hisrich & Peter (2004), para ser empreendedor não basta possuir apenas habilidades técnicas e administrativas. É necessário ter, também, habilidades empreendedoras, que se relacionam com a gestão de mudanças, liderança, inovação, controle pessoal, capacidade de correr riscos e visão de futuro. O quadro 1, a seguir, apresenta o comparativo das habilidades técnicas, administrativas e empreendedoras das pessoas.

Quadro 1 - Comparativo das habilidades técnicas, administrativas e empreendedora das pessoas

COMPARATIVO DAS HABILIDADES TÉCNICAS, ADMINISTRATIVAS E EMPREENDEDORAS DAS PESSOAS.		
HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	HABILIDADES EMPREENDEDORAS PESSOAIS
Redação	Planejamento e estabelecimento de metas	Controle interno e de disciplina
Expressão oral	Capacidade de tomar decisões	Capacidade de correr riscos
Monitoramento do ambiente	Relações humanas	Inovação
Administração comercial técnica	Marketing	Orientação para mudanças
Tecnologia	Finanças	Persistência
Interpessoal	Contabilidade	Liderança visionária
Capacidade de ouvir	Administração	Habilidade para administrar mudanças
Capacidade de organizar	Controle	
Construção de rede de relacionamento	Negociação	
Estilo administrativo	Lançamento de empreendimentos	
Treinamento	Administração do crescimento	
Capacidade de trabalho em equipe		

Fonte: Hisrich & Peter (2004, p. 39).

Nota-se que o empreendedor deve ter várias atitudes e comportamentos a fim de garantir o sucesso do seu empreendimento.

Empreendedorismo no Brasil

De acordo com o SEBRAE (2018), em 2018 as micro e pequenas indústrias eram responsáveis por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Cerca de 99% dos 6,4 milhões de empresas do Brasil são micro ou pequenas. Elas apresentam cerca de 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2018), São Paulo é o estado com maior número de pequenos negócios industriais no Brasil. São 575.316 empresas que representam 26% das MPEs. A indústria representa 13,8% dos estabelecimentos, 30,1% dos empregos e 32,6% da folha de salários das MPEs paulistas.

Segundo estudo e relatório apresentados pelo SEBRAE (2018), a maioria dos empreendedores conta com contratações de familiares e herdar o negócio é mais comum nesse setor de atuação.

Em 2020 mesmo com o avanço da pandemia o Brasil atingiu o maior patamar de empreendedores iniciais dos últimos 20 anos, com aproximadamente 25% da população adulta envolvida na abertura de um novo negócio ou com um negócio com até 3,5 anos de atividade (SEBRAE, 2020).

As taxas de Empreendedorismo Inicial, Estabelecido e total registradas na pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) de 2019, colocam o Brasil em uma posição de destaque entre os 55 países que participaram do levantamento. O Brasil apresenta a 4ª maior Taxa de Empreendedorismo Inicial negócios de até 3,5 anos de existência - (TEA=23,3%) entre os países incluídos da pesquisa. Essa marca é superior às registradas, por exemplo, nos países do BRICS, EUA, Colômbia, México e Alemanha (SEBRAE, 2020).

Mesmo com a pandemia, o empreendedorismo (mesmo que por necessidade) alcançou uma marca histórica no Brasil, em 2021. Segundo levantamento feito pelo SEBRAE, com base em dados da Receita Federal, em 2021 foi registrado um recorde de novos pequenos empreendedores (SEBRAE, 2021). Foram mais de 3,9 milhões de empreendedores que se formalizaram em busca de obter uma fonte de renda ou para realizar o sonho de serem donos da própria empresa. Esse número representa um incremento de 19,8% em relação a 2020, quando foram criados 3,3 milhões de CNPJ; e de 53,9% em relação a 2018, quando foram formalizados 2,5 milhões de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2021).

Desde o começo da pandemia, as pequenas indústrias vêm enfrentando algumas dificuldades. No primeiro trimestre de 2020 a preocupação com falta ou alto custo de matéria prima voltou a crescer. A falta ou alto custo de matéria-prima permaneceu no primeiro lugar do *ranking* de principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas da indústria (CNI, 2022).

Ainda de acordo com a CNI (Confederação Nacional da Indústria), a elevada carga tributária se manteve na segunda posição do ranking, seguido pelo alto custo de energia, que ocupou o terceiro lugar. A questão da demanda interna insuficiente segue no rol dos principais problemas, registrando aumentos no trimestre e ocupando o quarto lugar. Na quinta posição do ranking, ficaram

as dificuldades na logística de transporte para a indústria e a competição desleal (CNI, 2022).

Gestão em Pequenas Empresas

No mundo das pequenas empresas, a gestão e planejamento dos negócios é necessário, pois gerir uma empresa de sucesso se tornou um grande desafio imposto pelo mercado.

De acordo com Chiavenato (2020) planejar é fundamental na administração e consiste em analisar a situação, definir metas a longo prazo e executar. O planejamento estratégico é caracterizado por possuir etapas a serem percorridas que envolvem todos os setores dentro da empresa.

Segundo o SEBRAE (2020), a crise econômica provocada pela pandemia do Corona vírus tem afetado as organizações no mundo todo independente do seu tamanho, mas as micro e pequenas empresas são as mais atingidas e no Brasil cerca de 80% dessas empresas sofreram impactos severos.

Ainda segundo o SEBRAE (2017), além das dificuldades enfrentadas pelo isolamento social, a falta de planejamento estratégico também é a causa do fechamento de micro e pequenas empresas. O mercado atual vem exigindo cada vez mais planejamento para se sobreviver nele.

Para Chiavenato (2012), os motivos dessa mortalidade dos pequenos negócios é quase sempre o imprevisto adotado ao planejar e tocar os pequenos negócios. Se torna mais fácil culpar o mercado e o isolamento, quando o problema também está na falta de planejar e focar nas novas ideias para transformá-las em boas oportunidades.

Segundo o SEBRAE (2020), muitas empresas optaram como alternativa demitir funcionários para ajustar as necessidades do negócio durante a crise. A suspensão de contrato de trabalho e dedução de jornada continuam sendo as principais formas de reduzir gastos de folha.

O SEBRAE (2020), também confirmou nessa pesquisa que houve aumento na quantidade de empresas que estão vendendo por meio das plataformas digitais e que 67% dessas empresas começaram a vender por esses canais por causa do isolamento social. A pesquisa ainda mostra que aproximadamente 46% dos empresários optaram por vender produtos e serviços

que mais se adequavam as ofertas impostas pela pandemia, a fim de expandirem seu mix de produtos.

Metodologia de Pesquisa

Como estratégia metodológica foi utilizado o estudo de caso, visto que esse método permite uma investigação para se preservar as características significativas dos acontecimentos da vida real e lida com situações em que há mais aspectos de interesse para pesquisar do que fontes de evidências para sustentar a pesquisa (YIN, 2010).

Ademais, a escolha do método estudo de caso é relevante quando as questões da pesquisa procuram explicar “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona (YIN, 2010). Tudo isso vai de encontro com o objetivo central deste trabalho, que é identificar quais foram as principais adversidades geradas pela pandemia na fabricação e venda de móveis rústicos.

A metodologia de pesquisa deste estudo tem por objetivo analisar o processo de produção e planejamento de uma pequena indústria moveleira, e a partir da análise dos resultados obtidos com a pesquisa exploratória realizada através de um estudo de caso, identificar quais foram as principais adversidades geradas pela pandemia na fabricação e venda de móveis rústicos. A pesquisa exploratória tem o objetivo de explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão (MALHOTRA, et al., 2005).

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo. Para Vergara (2005), a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Para se obter os dados com maior precisão sobre o estudo de caso e avaliação da indústria de móveis rústicos, foi necessário reunir informações dos envolvidos no processo, que, neste caso, são os responsáveis pela produção, gestão e venda dos móveis. Além do estudo de caso, outra abordagem utilizada para desenvolver a pesquisa foi a qualitativa. A pesquisa qualitativa, em que o método é aberto, busca-se descobrir e não testar, a meta é penetrar no problema, com ênfase nos significados e nas representações que as coisas têm para as pessoas (CASTRO, 2006).

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é um instrumento chave de coleta de dados, há múltiplas fontes de dados, a análise destes é indutiva, dando

atenção para o particular e há foco nas perspectivas dos participantes e no seu significado (CRESWELL, 2010).

Como fonte de dados para a pesquisa, foram coletados dados obtidos pelas pesquisadoras através de entrevistas, que ocorreram nos meses de outubro de 2022, envolvendo os sócios proprietários da empresa em questão. Foi utilizado um roteiro para entrevista, no qual foi considerado o objetivo pretendido com a pesquisa.

Os entrevistados foram, Ademir José da Silva, sendo o diretor presidente da empresa e sua filha Kelen Aparecida Silva Amparado, supervisora da Móveis 2k. Para conseguir informações sob alguns aspectos reais, as pesquisadoras utilizaram também como coleta de dados a observação não participante, o que facilitou a pesquisa, já que teve um contato mais direto com a realidade. Segundo Marconi e Lakatos (1996), na observação não-participante, o pesquisador entra em contato com o grupo, a comunidade ou a realidade estudada.

Para a análise dos dados, através de categorias analíticas baseadas nos objetivos específicos da pesquisa, codificou-se o material coletado a fim de compreendê-lo.

Resultados e Discussão

Dados sobre o caso em estudo

Localizada em Passos, município de Minas Gerais, a Móveis 2K é uma empresa que atua na fabricação e comercialização de móveis rústicos; seu quadro de colaboradores contém atualmente 11 funcionários distribuídos nas áreas de administração, produção, vendas, marketing e gestão.

A Móveis 2K preza pelo uso de madeira de alta qualidade, predominantemente madeira de demolição e de reflorestamento, tendo como característica marcante o excelente acabamento, tido por muitos como "o melhor acabamento de Passos", de acordo com os entrevistados.

Com experiência de mais de 35 anos neste mercado os empresários Ademir José da Silva e sua esposa, Keila Silva e o primo Emerson Brito, abriram em 09 de junho de 2008 a Móveis 2 K. Keila e Ademir eram os responsáveis pela administração do negócio e Emerson responsável pela produção. Em julho de 2021 a Móveis 2K teve uma perda irreparável com o falecimento de minha

esposa, sócia fundadora Keila, desde então a família decidiu continuar com a fabricação (Entrevistado).

Nos dias atuais, Emerson continua cuidando da produção, e Ademir e Kelen, filha mais velha de Keila, cuidam da administração do negócio.

Principais adversidades geradas pela pandemia na fabricação e venda de móveis rústicos

O setor moveleiro vem passando por transformações ao longo de 2020 até os dias atuais. Muitos desafios, foram identificados, como o presente subcapítulo irá salientar.

Em conformidade com os entrevistados, um dos principais desafios verificados devido à pandemia, deu-se pelos decretos estabelecidos no estado e município, onde as medidas de distanciamento impostas criaram um grande impacto negativo, pois a produção precisou ser paralisada. Outro grande desafio foi a desvalorização do real frente ao dólar, o que causou um aumento no valor dos insumos e matérias-primas.

De acordo com os entrevistados, as dificuldades enfrentadas se tornaram maiores pelo fato de que a empresa não possuía planejamento e nem gestão bem estruturados.

A móveis 2K, é uma empresa familiar, pequena. Quem cuidava da administração era minha mãe. Ela cuidava da maneira dela, de forma bem simples. E com o falecimento dela, nós viemos para cuidar sem nenhum planejamento também, foi em situação de emergência, já que não havia outra pessoa para administrar. (Entrevistada Kelen)

Segundo a entrevistada Kelen, os últimos acontecimentos deixaram a empresa muito instável. A indústria moveleira passou por um cenário desanimador; quando a fábrica ficou fechada, perderam cerca de 80% do faturamento. As vendas caíram e os principais compradores já não estavam mais cumprindo com os pagamentos, fazendo com que o prejuízo da empresa ficasse mais alto a cada mês. Neste contexto, a entrevistada complementa que, a empresa ainda vem sofrendo com os reflexos causados pela pandemia, principalmente com os reajustes na madeira. Ela acrescenta ainda que o

aumento da matéria-prima para o setor é um dos principais pontos negativos manifestados após o surgimento do Corona vírus.

Na percepção dos entrevistados, a matéria-prima principal da empresa é a madeira, que teve um aumento significativo de mais de 100% desde o início da pandemia, e esse aumento não pode ser repassado na mesma proporção ao cliente. No começo tentaram manter a mesma tabela, a fim de manter os clientes, o que fez com que o prejuízo só aumentasse a cada mês.

Outro fator que impactou diretamente no custo dos móveis, foi o aumento no valor do combustível, o que acarretou um aumento significativo no frete, já que a maioria dos clientes são de outros estados e o objetivo principal enquanto fábrica é vender para lojistas (Entrevistada Kelen).

De acordo com os gestores, as duas principais adversidades enfrentadas pela pandemia foram o aumento da principal matéria prima que é a madeira e o aumento do transporte. Os demais problemas vieram em decorrência desses. Houve muita inadimplência, muitos cheques devolvidos e a queda das vendas, acarretada pelo aumento na tabela de preços.

Diante das dificuldades enfrentadas, algumas mudanças importantes se fizeram necessárias. De acordo com a entrevistada, a empresa precisou fazer empréstimos e reduzir o quadro de funcionários. Antes da pandemia a empresa contava com 26 funcionários e atualmente são apenas 11. Dentre as mudanças identificadas pela pesquisa, através de estudos referentes ao setor moveleiro, notamos que alguns fabricantes atuantes no setor utilizaram de forma notável as plataformas digitais para tentar recuperar as perdas registradas. Os novos hábitos de consumo e as prioridades dos clientes tiveram grande relevância para o aumento das vendas em diversos setores.

Quando questionada sobre as estratégias de vendas voltadas ao ambiente digital a entrevistada informou que, no caso da fabricação dos móveis rústicos, o *e-commerce* e demais estratégias se tornaram inviáveis, pelo fato de que os móveis são fabricados em madeira maciça, são pesados e na maioria das vezes não são desmontáveis, o que aumenta a dificuldade na entrega do

mobiliário ao consumidor final, já que as transportadoras calculam o frete através do peso e tamanho do móvel.

Adoção de Medidas Estratégicas

Fabricando móveis para área interna e externa, foi em 2008, que a Móveis 2K iniciou suas atividades. A empresa desde então preza pelo uso de madeira de alta qualidade, predominantemente madeira de demolição, no caso a peroba rosa. A madeira de demolição em questão é no momento a mais comercializada atualmente, é uma matéria-prima proveniente da região sul do país, onde se fazia uso desta madeira na construção de imóveis residenciais e galpões, tanto na estrutura quanto nos revestimentos e fechamentos de paredes. Em determinadas cidades, as casas eram construídas em sua maioria de madeira, que com o decorrer do tempo vem sendo substituída por casas de alvenaria.

O Brasil hoje, é um país reconhecido pela qualidade do trabalho em móveis feitos a partir de madeira de demolição, tanto pela beleza e qualidade tanto pelo fato de ser uma madeira sustentável ao ser reaproveitada na fabricação dos móveis, reduzindo o desmatamento e sendo uma forma indireta de reduzir a destruição da natureza.

Diante desses valores ligados a produtos ecologicamente corretos, a demanda pelo uso da peroba teve um crescimento absurdo, pois além de ser sustentável, é um estilo de móvel nobre e de alta durabilidade.

Os gestores da Móveis 2k acreditam que pelo fato dessa alta demanda, da crise gerada pela pandemia e a necessidade de isolamento social, além da super alta no combustível, foi o que acarretou o aumento do transporte e de forma significativa impactou aumento da madeira.

Diante de tais problemas, se fez necessário gerenciar e planejar as finanças da empresa. Apesar da retomada da economia no Brasil, a queda de clientes, o alto índice de inadimplência e a redução na produção, ainda são uma triste realidade.

De acordo com a Serasa Experian, no ano de 2021 ultrapassou 1,62 milhão de pessoas inadimplentes, números esses, onde estão inclusas também médias e pequenas empresas (SERASA, 2021).

O empréstimo empresarial e o desconto de títulos foram umas das principais operações necessárias para a reorganização da empresa, além de permitir, manter e reequilibrar o fluxo de caixa e para viabilizar a expansão dos negócios. Geralmente, os bancos tradicionais dificultam o acesso ao crédito para pequenas empresas, nesse caso os gestores precisaram recorrer a Cooperativas de Crédito, que além de ter os juros mais baixos, não exigem altas garantias.

Outra decisão necessária para a reformulação da empresa foi a remodelação na produção dos móveis. No início de 2022 iniciou a fabricação de uma segunda linha de móveis, utilizando uma madeira de demolição mais simples.

Aproveitando que a empresa já tinha o espaço e a tecnologia, a fábrica optou por diversificar os produtos e oferecer aos lojistas um produto fabricado em cana fístula que é uma madeira bem resistente e pesada, e é recomendada para uso na fabricação de móveis e na construção civil, assim como a peroba, só que possui um valor bem reduzido. O que não acabou dando muito certo, já que não teve muita aceitação pelos lojistas, que desejavam custo reduzido, porém com uso da matéria prima que estavam acostumados. Desta forma, a empresa precisou voltar atrás, vendeu com desconto considerável os móveis fabricados com a madeira cana fístula e voltou a utilizar apenas peroba como madeira de demolição.

Outra vantagem oferecida pela empresa foi a fabricação de móveis com madeira de reflorestamento, que além de serem, sustentáveis, são mais acessíveis que as madeiras de lei e as madeiras de demolição. A madeira de reflorestamento é um tipo de madeira que são retiradas de árvores plantadas, já com o intuito de serem usadas na fabricação dos móveis. Essa ideia veio da necessidade de preservar algumas árvores já muito devastadas da floresta amazônica.

Para poder suprir a necessidade dos clientes, a Móveis 2K passou a oferecer então, móveis de primeira linha, fabricados em peroba rosa, e uma segunda linha, fabricada em madeira de reflorestamento (eucalipto), visando reduzir os custos e oferecer um móvel com valor reduzido ao mesmo tempo que de alta qualidade, além de manter a preservação e manutenção do meio ambiente. Dentre os principais procedimentos adotados pela empresa verificou-se também a necessidade de alteração no quadro de funcionários e a criação de canais de vendas on-line.

Como mencionamos anteriormente, houve uma tendência de o comércio físico migrar para o mundo virtual, o que já era uma realidade, passou então a se tornar uma necessidade. O quadro de funcionários que então era de 26 pessoas, passou a ser de 11. A partir desse princípio, perceberam a necessidade de contratar uma funcionária para cuidar apenas das vendas e do marketing. O investimento em tecnologia e inovação, mostraram-se alternativas de emergência em meio à crise do Corona vírus, que no atual mercado chegaram para ficar neste novo normal que estamos construindo.

A partir desse cenário, os entrevistados sentiram a necessidade de contratar uma empresa especializada em Marketing Digital. Esse tipo de estratégia vem ganhando o mercado nos últimos anos e vem mostrando que trabalhar nos canais online tornou-se uma necessidade para as empresas. E para realizar esse serviço de maneira estratégica e competitiva, muitas empresas estão recorrendo a Gestores de Tráfego. O Gestor de Tráfego gerencia os anúncios pagos feitos nas plataformas digitais da empresa, a partir do seu conhecimento, ele consegue administrar de maneira eficiente o orçamento gasto em Marketing Digital e destinar de forma estratégica os anúncios feitos pela empresa.

A partir das necessidades da empresa e dos objetivos e metas de alcance de clientes, eles criam estratégias específicas da marca e dos seus objetivos de mídia, além de acompanhar os resultados.

O objetivo principal é aumentar o engajamento nas redes sociais, e a fim de destacar a empresa diante da concorrência e converter os cliques em clientes potenciais.

Dentre tantas medidas adotadas para enfrentamento dos efeitos da pandemia, as mais tem gerado efeito são o investimento na presença digital e por último a parceria feita com o SEBRAE. De acordo com o SEBRAE (2022), trabalhar a produtividade com eficiência e excelência pode ser a melhor forma de cortar gastos e aumentar a lucratividade do negócio.

A parceria tem sido de extrema importância para melhoria nos processos produtivos, a fim de reduzir custos dentro da empresa. Focar na produtividade, ao invés de cortar serviços ou demitir funcionários, tem sido a melhor opção.

Produtividade é o desenvolvimento de ações que permitem o aumento da eficiência do processo produtivo das empresas. A gestão da produção ajusta ou implanta qualquer tipo de processo, procedimento ou técnica com o objetivo de diminuir os custos de produção por meio da eliminação de desperdícios, minimização de distância e perdas com refugos (SEBRAE, 2022). Dessa forma o SEBRAE (2022) auxilia o empreendedor nos processos de produção em áreas específicas como:

Cadeia de Suprimentos, onde se permite gerir o controle de fluxo, armazenamento de matéria prima, fabricação e acabamento dos móveis até a entrega final ao cliente, além de auxiliar na negociação com fornecedores e avaliar a viabilidade dos processos logísticos.

Layout, onde as ações implantadas auxiliam na implantação de novos equipamentos, distribuição de espaço e equipamentos.

E por último, mapeamento e melhoria de processos, onde o trabalho feito na empresa ajuda a permitir o aumento da capacidade produtiva, através da facilitação do processo de fabricação, com o objetivo de diminuir a utilização de insumos e assim reduzir o custo de produção do produto; no caso, a fabricação dos móveis em geral, com o intuito de tornar a empresa mais competitiva.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar quais foram as principais adversidades geradas pela pandemia na fabricação e venda de móveis rústicos

na percepção de uma pequena indústria moveleira. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa exploratória realizada através de um estudo de caso na empresa Móveis 2K, uma pequena empresa familiar, localizada no município de Passos, que tem 14 (quatorze) anos de existência e conta atualmente com 11 (onze funcionários).

Dentre as adversidades apontadas, a principal delas deu-se pela pandemia, que, por questão de saúde pública, decretou medidas de distanciamento que criaram um grande impacto negativo, pois a produção precisou ser paralisada. Com o fechamento temporário da fábrica e paralisação da produção, o faturamento da empresa caiu em cerca de 80%. A empresa, que não tinha uma gestão bem estruturada tampouco fluxo de caixa, precisou recorrer a empréstimos para conseguir cumprir com seus compromissos.

Além da grande redução no faturamento, aumentou também de sobremaneira o índice de inadimplência. Outra dificuldade apontada pela empresa entrevistada foi o aumento significativo no preço da madeira, principal matéria prima utilizada pela empresa. Desde o início da pandemia, a madeira teve um aumento de mais de 100%, e esse aumento não pode ser repassado na mesma proporção ao cliente, o que fez com que a empresa acumulasse prejuízos mês a mês. Outro fator que impactou diretamente no custo dos móveis foi o aumento no valor do combustível que causou um aumento considerável no valor do frete.

Diante das dificuldades enfrentadas, muitas mudanças foram adotadas para enfrentar esse cenário. Dentre as mudanças adotadas está: realização de empréstimos, desconto de títulos e demissão de mais da metade dos funcionários.

Além disso, a empresa, que até então utilizava apenas a madeira de demolição peroba como matéria prima principal passou a fazer uso também de outras madeiras, como cana fístula uma segunda linha de madeira de demolição e eucalipto madeira de reflorestamento, que são madeiras com menor custo. Entretanto, essa tentativa de substituição da madeira de demolição não foi bem aceita pelos clientes, que desejavam custo reduzido, porém com uso da matéria prima que estavam acostumados.

Desta feita, a empresa precisou voltar atrás, vendeu com desconto considerável os móveis fabricados com a madeira cana fístula e voltou a utilizar apenas peroba como madeira de demolição. Já a madeira de eucalipto continua sendo utilizada como uma segunda opção para redução de custo, porém com uma procura ainda pequena. Outras medidas que estão sendo adotadas pela empresa para vencer os efeitos da pandemia são: investimento no trabalho em redes sociais, contratação de vendedora para desenvolver trabalho específico com lojistas, parceria com Sebrae para melhoria nos processos produtivos, diminuição dos itens fabricados e foco na produção em série, com o intuito de redução no custo de produção e consequente aumento da competitividade.

A partir da realização da pesquisa foi possível constatar que o setor moveleiro, especificamente a empresa ora estudada, sentiu demasiadamente os efeitos da pandemia e que, só não fechou as portas porque recorreu a empréstimo. Dentre tantas medidas adotadas para enfrentamento dos efeitos da pandemia, algumas não obtiveram sucesso, como a substituição da matéria prima utilizada. Pode-se salientar que as medidas que mais têm gerado efeito são a produção em série e investimento na presença digital. Será necessário tempo, planejamento e dedicação para que a empresa se recupere por inteiro dos efeitos devastadores enfrentados pela pandemia.

Através do estudo de caso, foi possível atingir objetivo específico, que diz respeito as principais adversidades geradas pela pandemia na fabricação e venda de móveis rústicos, na percepção de um empreendedor de uma pequena indústria moveleira, como também mapear as principais estratégias utilizadas para o enfrentamento e recuperação dos efeitos causados pela pandemia.

Mesmo sendo considerada um polo moveleiro da região de Minas Gerais, não foi possível a comparação das adversidades causadas com os dados de outras empresas. Desta forma, este estudo se tornou limitado pela pouca quantidade de recurso teórico disponível para pesquisa sobre o coronavírus e sobre as adversidades causadas no setor moveleiro, até mesmo por ser uma realidade muito atual. Neste contexto, para estudos futuros que visem uma investigação mais ampla, sugere-se a comparação das informações coletadas no estudo com os dados de outras empresas do mesmo ramo, a fim de analisar

se o cenário apresentado foi um fato isolado no setor moveleiro ou se acompanhou a tendência do restante das fábricas na cidade de Passos (MG). Para isso sugere-se que possa se desenvolver pesquisas nos demais fabricantes de móveis da cidade.

Referências

BARRETO, Luís Pereira. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade católica de Salvador, 1998.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Mgda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Editora Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier. 3 ed., 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004

Jornal Amanhã. **Notícia Economia**. 2020. Disponível em: <https://amanha.com.br/categoria/economia/micro-e-pequenas-empresas-devem-ter-aceeso-a-credito-esta-semana>. Acesso em: 14 de outubro de 2022

LEITE, Andreia; OLIVEIRA, Filipe. **Empreendedorismo e Novas Tendências**, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Portal da Indústria - CNI (Confederação Nacional da Indústria) Artigo Março 2020 Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/e3/93/e3934e0c-ccd3-46a7-b155-8b76233d7823/panorana_da_pequena_industria_jan-mar2022.pdf. Acesso em: 19 de outubro de 2022.

SEBRAE - **Agência Sebrae de Notícias 2020**. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-deve-atingir-marca-historica-deempreendedorismo-em2020,d9c76d10f3e92710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Em%20>

019%2C%20a%20GEM%20apontou,da%20s%C3%A9rie%20hist%C3%B3rica%20desta%20vari%C3%A1vel. Acesso em: 19 de agosto de 2022

SEBRAE 2020. **Brasil deve atingir marca histórica de empreendedorismo em 2020.** São Paulo, 10 de jun. de 2020. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-deve-atingir-marca-historica-deempreendedorismo-em2020,d9c76d10f3e92710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Em%20019%2C%20a%20GEM%20apontou,da%20s%C3%A9rie%20hist%C3%B3rica%20desta%20vari%C3%A1vel> Acesso em: 12 de julho de 2022.

SEBRAE. **Empreendedorismo.** 29 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>. Acesso em: 12 de julho de 2022.

SERASA EXPERIAN. **Análise de dados.** São Paulo, 27 de maio de 2021 Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/analise-de-dados/mais-de-um-milhao-e-meio-de-pessoas-se-tornaram-inadimplentes-em-2021-mostra-serasa-experian/> . Acesso em: 19 de novembro de 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.