

**FACER - UNIDADE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

THATIELY KAMILA ALVES REIS

**PRÁTICAS EMPREENDEDORAS E DE GESTÃO NO SETOR
MOVELEIRO DA CIDADE DE RUBIATABA**

**M
658
R375p**

135360



L0000153008

Biblioteca FER/Rubiataba

**RUBIATABA – GO
2015**

135360

THATIELY KAMILA ALVES REIS

**PRÁTICAS EMPREENDEDORAS E DE GESTÃO NO SETOR
MOVELEIRO DA CIDADE DE RUBIATABA**

Monografia apresentada ao departamento de Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER - como requisito necessário para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração. Sob orientação da Professora Marta Cléia.

**RUBIATABA
2015**

FICHA DE AVALIAÇÃO

THATIELY KAMILA ALVES REIS

PRÁTICAS EMPREENDEDORASE DE GESTÃO NO SETOR MOVELEIRO DA CIDADE DE RUBIATABA

Comissão examinadora para avaliação do TCC como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Orientador: Marta Cléia de Andrade

Avaliador 1: Francinaldo Soares de Paula

Nome: _____

Titulação: Mestre em Administração

Avaliador 2: Marco Antônio Pereira de Abreu

Nome: _____

Titulação: Mestre em Ecologia e Produção Sustentável

DEDICATÓRIA

A Deus, primeiramente, por ter me dado força durante esses quatro anos de curso, em meio às dificuldades. Por ter me iluminado nas decisões mais difíceis e por ter me guiado ao longo do curso para trilhar o caminho mais correto possível.

A minha mãe Lenir e aos meus irmãos Thaís e Marcos Paulo, pois confiaram em mim e me deram esta oportunidade de concretizar e encerrar mais uma caminhada da minha vida. Sei que eles não mediram esforços para que este sonho se realizasse, sem a compreensão, ajuda e confiança deles nada disso seria possível hoje. A eles além da dedicatória desta conquista dedico a minha vida.

Ao meu namorado Marcos Vinicius, por toda paciência, compreensão, carinho e amor, e por me ajudar muitas vezes a achar soluções quando elas pareciam não aparecer. Você foi a pessoa que compartilhou comigo os momentos de tristezas e alegrias. Além deste trabalho, dedico todo meu amor a você.

E claro, dedico a mim mesma por ter conseguido chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, principal responsável por tudo isso.

Aos meus familiares, pelo incentivo e amor que sempre me dedicaram, por um dia terem acreditado em mim e me proporcionado a chance de realizar os meus sonhos.

À minha mãe Lenir e meus irmãos, Marcos Paulo e Thaís, pelo apoio, incentivo, compreensão, amor e principalmente pelo companheirismo, sempre estando ao meu lado quando precisei. Ao meu namorado, Marcos, pela dedicação, amor e compreensão, principalmente na minha ausência no decorrer desse trabalho.

À minha Orientadora, Marta Cléia, pela paciência, dedicação, incentivo e sabedoria que muito me auxiliou para conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso.

A todos os mestres e amigos de verdade, que me ensinaram, incentivaram e ajudaram, direta ou indiretamente, contribuindo assim, para que eu pudesse crescer.

E a todos os participantes, que quando convidados aceitaram participar desta pesquisa, disponibilizando tempo para responder os questionários.

O meu muito obrigado, pois sem vocês esta pesquisa não seria concluída.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar as práticas de gestão utilizadas nas empresas do setor moveleiro em Rubiataba-GO, bem como os desafios presentes, o perfil dos empreendedores deste ramo e a preparação ou características que possuem para atuar. O presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva de natureza qualitativa, sendo que os dados foram obtidos com a aplicação de entrevistas com roteiro estruturado, para sete empresários do setor moveleiro de Rubiataba-GO. Para isso, aborda-se no referencial teórico uma definição teórica do empreendedorismo, tipos e características dos empreendedores, funções administrativas, dentre outros. Entre as descobertas, percebe-se que um dos desafios principais, é a falta de preparo e conhecimento na área de gestão da empresa; concorrência entre os empresários do setor; há a falta de instrumentos ou funções administrativas formais e não possuem interesse ou mostram resistência por programas disponibilizados pelo governo, como o apoio do SEBRAE, por exemplo.

Palavras-chave: empreendedorismo, indústria moveleira, Rubiataba.

ABSTRACT

This work has the objective to identify management practices used in the furniture companies in Rubiataba-GO as well as the challenges, the profile of entrepreneurs of this sector and the preparation or characteristics that have to act. This work it is a descriptive exploratory qualitative, and the data were obtained with the application of interviews with structured script for seven entrepreneurs of the furniture sector Rubiataba-GO. For this, we discuss the theoretical framework a theoretical definition of entrepreneurship, types and characteristics of entrepreneurs in general. It was also made a scene from the survey of the furniture sector in Brazil, Goiás and Rubiataba-GO. Among the findings, it is clear that a major factor is the lack of preparation and knowledge in business management area; many entrepreneurs have difficulty knowing the real situation you are in your company; there is a lack of instruments or formal administrative functions and have no interest or show resistance programs provided by government, like SEBRAE support, for example.

Key-words: entrepreneurship, furniture industry, Rubiataba.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Funções administrativas.....	19
Figura 2: Órgãos de apoio aos empreendedores brasileiros.....	23
Figura 3: Fatores favoráveis ao empreendedorismo brasileiro.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais pólos moveleiros e suas características.....	25
Quadro 2: Caracterização das empresas.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: O que motivou a empreender nesse ramo?.....	32
Gráfico 2: Que característica tem como empresário, que favorece o desempenho da empresa?	32
Gráfico 3: É realizado planejamento na empresa?	33
Gráfico 4: Há quanto tempo atua na área?	33
Gráfico 5: Qual a média de produção mensal?.....	34
Gráfico 6: Você considera sua empresa eficaz, ou seja, ela alcança seus objetivos?.....	34
Gráfico 7: Qual tipo de apoio você considera mais importante no setor moveleiro?.....	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 PROBLEMÁTICA	12
1.1 Objetivo geral	13
1.2 Objetivos específicos	13
2 EMPREENDEDORISMO.....	14
2.1 O empreendedorismo e suas características.....	15
2.2 Tipos de empreendedores	16
2.3 A importância do empreendedorismo	17
2.4 Fatores de sucesso no empreendedorismo	18
2.5 Missão e Visão empresarial	20
2.6 Objetivos empresariais.....	21
2.7 Eficiência e eficácia	22
3 APOIO AO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	23
3.1 Histórico do setor moveleiro no Brasil	24
3.2 Características gerais do setor moveleiro	24
3.3 Principais pólos moveleiros do Brasil	25
3.4 Indústria moveleira em Goiás e na cidade de Rubiataba-GO	27
3.5 Metodologia da pesquisa	28
3.6 Caracterização das empresas pesquisadas	29
3.7 Coleta de dados	30
3.8 Discussão de resultados	30
CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICE	39

INTRODUÇÃO

As indústrias de móveis, tradicionalmente, possuem características comuns, tais como, a utilização intensiva de mão de obra, predomínio de pequenas e médias empresas, as transformações no processo produtivo podem ser feitas por etapas, devido ao variado número de operações realizadas. A nível nacional, a indústria de móveis de madeira, segmento focado neste estudo, se caracteriza por poucas empresas de grande porte e por empresas do setor informal, bem como pela dificuldade encontrada para abertura de novos mercados (ALBINO *et al.*, 2010).

Esse estudo justifica-se por auxiliar no entendimento de como algumas empresas da indústria de móveis de Rubiataba se organizam, os desafios do empreender, identificando ainda as características das práticas de gestão das mesmas, no que diz respeito à função de planejamento, controle, definição de objetivos, entre outras.

Os assuntos ou conceitos abordados no decorrer do trabalho esclarecem alguns aspectos trabalhados dentro do processo da gestão empreendedora, sendo que isso ajudou a identificar gargalos ou deficiências que precisam ser sanadas, levando possivelmente a uma reflexão junto aos empresários do segmento moveleiro analisado, de modo a levarem a tomar decisões que ajudem suas empresas a serem mais competitivas.

Este trabalho como objetivo geral identificar as práticas empreendedoras e de gestão utilizadas em algumas empresas do setor moveleiro em Rubiataba-GO, bem como os desafios presentes, o perfil dos empreendedores deste ramo e a preparação ou características que possuem. Atualmente o setor moveleiro de Rubiataba possui aproximadamente 30 empresas operando. Optou-se por estudar 7 dessas empresas; a escolha foi feita aleatoriamente e devido ao fácil acesso às mesmas.

O presente trabalho divide-se em etapas, onde de início se define conceitos do empreendedorismo, as características do empreendedor, dentre outros fatores; logo após aprofunda-se na origem, vantagens e desvantagens do setor moveleiro no Brasil, em Goiás e em Rubiataba, cidade escolhida para o presente estudo.

1. PROBLEMÁTICA

Além de estabelecer empregos para a sociedade, o empreendedorismo, seja qual for o tipo, proporciona o surgimento de novos segmentos, novos produtos dentro de um contexto inovador, privilegiando o bem-estar e as necessidades da sociedade.

O setor moveleiro de Rubiataba-GO é relevante para a economia local e brasileira, é uma fonte de geração de empregos e possui potencial de crescimento e desenvolvimento. Os empreendimentos desse setor vêm se desenvolvendo há anos, por volta do final dos anos 60 (segundo os entrevistados), e começaram com pequenas indústrias, teve um período de grande desenvolvimento e então começaram a surgir as falências. Esse cenário contribuiu, portanto, para a busca por entender como é a realidade e quais os principais desafios desse setor, especificamente na cidade de Rubiataba-GO.

Além das dificuldades comuns encontradas no setor moveleiro, este ainda sofreu uma grande ameaça quando se desenvolveram os móveis planejados feitos de *Medium-Density Fiberboard* (MDF), material derivado da madeira, pois os mesmos são mais baratos e feitos sob medida, de acordo com a necessidade de cada cliente.

Ao longo do trabalho, buscou-se pesquisar e realizar análises que buscaram entender e colocar em discussão alguns questionamentos, buscando conhecer a realidade vivida por cada empresa do setor estudado, com destaque nas características dos empreendedores, o preparo com que atuam no mercado, os níveis de produção, técnicas gerenciais utilizadas, e por fim, o motivo das falências nas indústrias moveleiras de Rubiataba-GO.

Nesse contexto, essa pesquisa procura responder a seguinte questão: quais as principais práticas empreendedoras ou instrumentos de gestão e principais dificuldades, estão presentes em algumas indústrias do setor moveleiro de Rubiataba?

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as práticas empreendedoras e de gestão utilizadas em algumas empresas do setor moveleiro em Rubiataba-GO, bem como os desafios presentes, o perfil dos empreendedores deste ramo e a preparação ou características que possuem.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudar os conceitos de Empreendedorismo e sua importância para as empresas brasileiras;
- Identificar a condição do Empreendedorismo no Brasil;
- Conhecer algumas práticas de gestão aplicadas no setor estudado;
- Analisar as perspectivas dos empresários sobre suas atuações no segmento moveleiro.

QUADRO TEÓRICO

2. EMPREENDEDORISMO

O uso do termo empreendedorismo surgiu quando Marco Pólo, tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, a fim de vender as mercadorias de um homem (capitalista). Com isso, Marco Pólo ficou conhecido como “o aventureiro empreendedor”, correndo riscos físicos e emocionais, a fim de vender as mercadorias. Nos séculos XIX e XX, empreendedores foram confundidos com administradores, o que ainda hoje ocorre com frequência. Eles eram analisados como aqueles que organizavam a empresa, planejavam, dirigiam e controlavam, mas sempre visando a ideia de que o “capitalista” que mandava o que deveria ou não ser feito (DORNELAS, 2008).

Hoje, no estágio em que se encontram os avanços econômicos e tecnológicos, a busca por impressionar e conquistar clientes está dentre os fatores de destaque, de toda e qualquer empresa, fatores que dão características ao ato de empreender.

“Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades” (DORNELAS, 2005, p. 39). Assim, a busca por inovação e diferenciação, junto à conquista do público é o grande segredo de um empreendimento de sucesso no cenário atual.

Dornelas (2007, p. 8), define o empreendedorismo da seguinte forma:

O que se percebe é que, em qualquer definição de empreendedorismo, encontram-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive. Aceitar assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

O Empreendedorismo visto por Dornelas, trata-se de coragem de revolucionar o mercado, de assumir riscos, colocar alma no negócio, mesmo sabendo que o fracasso pode ser inevitável. O empreendedorismo é de suma importância no cenário econômico, por proporcionar novos métodos de se portar ao mercado, possibilitando ao empreendedor moldar seu negócio de acordo com seus ideais e conceitos.

Quanto ao Empreendedorismo relacionado à indústria de móveis, as principais características da indústria nacional são o elevado número de micro e pequenas empresas, a grande absorção de mão de obra, o emprego de tecnologia mediana, a falta de design próprio e dificuldades para abertura de novos mercados (ALBINO *et al.*, 2010). As empresas, de acordo com o mercado que querem atingir, aplicam estratégias de comercialização diferentes, como por exemplo, rede própria de lojas para aqueles produtos mais sofisticados, visando um público de maior poder aquisitivo, ou a distribuição através de lojas independentes para produtos seriados, visando um público mais generalizado (LEÃO e NAVEIRO, 1998).

No âmbito do setor moveleiro, vale ressaltar, segundo Gaziri (2010), devido aos aspectos técnicos e mercadológicos, em geral, os empreendimentos moveleiros se especializam em no máximo dois tipos de móveis, como, por exemplo, de cozinha e dormitório, estofados, entre outros.

2.1 O Empreendedor e suas características

Neste sentido, para Drucker (1999, p. 57) citado por Santos (2007, p. 27), “é empreendedor quem busca a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade”. Ele necessita de meios que identifica tais oportunidades e auxiliam na exploração da mesma, mesmo que para o sucesso tenha que assumir riscos em prol do negócio.

Já para Dornelas (2007 p. 8), “o empreendedor é aquele que faz acontecer, se antecipa dos fatos e tem uma visão futura da organização”. Características que possibilitam lançar algo novo no mercado, aos olhos dos possíveis consumidores.

Chiavenato (2004, p. 03) apresenta o empreendedor como:

O empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda é ele quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que os outros aventureiros o façam, enfim é a pessoa que inicia um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

Para Chiavenato (2004) um empreendedor é aquele que enxerga oportunidades onde ninguém mais vê e utiliza de seu dom para bem aproveitá-las, independentemente de ter ou não de assumir riscos em favor do empreendimento almejando sempre alcançar excelência.

Na visão de Dolabela (1999), uma das principais características do empreendedor de sucesso é a sua capacidade de estabelecer relações com pessoas que podem contribuir para o seu negócio. Parcerias são essenciais na vida de uma empresa, seja com fornecedores, colaboradores ou possíveis investidores.

Diversos autores apontam tais características. Santos (2007) apresenta as seguintes:

Confiança – Pessoas independentes, otimistas;
Resultado – Necessidade de realização, trabalhador;
Liderança – Comportamento de líder, aberto a sugestões e críticas;
Riscos - Gosto por desafios, habilidade em assumir riscos;
Originalidade – Inovador, criativo, flexível, versátil, informado;
Orientação para o futuro – Previsão e percepção.

Estas características que compõem um empreendedor são fundamentais para que sempre haja força quando houver momentos difíceis.

Outras características dos empreendedores são apontadas por Dornelas (2007, p. 35):

Assumir riscos calculados é característica presente na maior parte dos empreendedores de sucesso, que gostam de arriscar, mas buscam saber até quanto podem perder na empreitada caso algo não ocorra conforme o planejado.

Assumir riscos com coerência possibilita que os empreendedores saiam na frente daqueles empresários que não possui preparação o suficiente para assumir riscos e se destacar perante os concorrentes no mercado.

Já Bernardi diz que:

O empreendedor possui um perfil característico e típico de personalidade com: senso de oportunidade, dominância, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, dinamismo, independência, persistência, flexibilidade de resistência a frustrações, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de equilibrar, realização e relacionamento (BERNARDI, 2007, p. 9).

Ou seja, aquele indivíduo que apresenta perfil de empreendedor se destaca com características específicas, se destaca perante um empresário comum; esta característica é

desenvolvida de acordo com o empreendedor, que vai firmando sua personalidade empreendedora e arriscando mais no meio empresarial.

2.2 Tipos de empreendedores

Assim como um indivíduo em geral, os empreendedores não apresentam características únicas, cada um opta por um segmento, estabelece uma visão e traça uma meta a ser cumprida, com planejamentos distintos.

Vários autores definem e apontam tipos de empreendedores, cada um com sua característica específica. Dornelas (2007, p. 11) traz oito tipos de empreendedores, são eles:

O empreendedor Nato – Geralmente sua carreira vem do nada e adquirem habilidades brilhantes de negociação e venda.

O empreendedor que Aprende – é normalmente o tipo de pessoa que não esperava, se depara com uma oportunidade e toma a decisão de mudar o que fazia para montar seu próprio negócio.

O empreendedor Serial – é aquele que não fica satisfeito em apenas criar uma empresa, mais sim liderar uma grande equipe.

O empreendedor corporativo – são geralmente executivos competentes com conhecimento de atividades administrativas. Trabalham para obter resultados, assumem riscos e não tem 100% do caminho livre, onde desenvolvem estratégias de negociação.

O empreendedor Social – é a pessoa que tem desejo de mudar o mundo criando projetos que beneficiam os outros e não a si próprio e não busca ganhar dinheiro. Prefere compartilhar para o desenvolvimento das pessoas.

O empreendedor por Necessidade – Criam seu próprio negócio porque foi demitido ou não tem acesso ao mercado. Geralmente se envolve em negócios informais e tem pouca inovação.

O empreendedor Herdeiro – Tem a missão de levar a frente o negócio da família, não com cargo executivo, mas sim opinando na administração. Esse tipo de empreendedor tem o desafio de multiplicar o patrimônio deixado.

O Normal – é o que planeja que busca minimizar riscos, preocupa com os próximos passos do negócio, tem visão e trabalha em cima de metas.

Portanto, perfis de empreendedor existem vários, com características variadas, mas todos assumindo as finalidades do termo Empreender, que são estas: assumir riscos, identificar oportunidades, buscar por inovação sempre, obter sucesso em vendas, conquista de clientes e negócios lucrativos.

2.3 A importância do empreendedorismo

Segundo Santos (2007), o empreendedorismo vem se tornando cada vez mais presente nas organizações, onde a criatividade se torna importante no decorrer do desenvolvimento do trabalho, criando uma nova forma de trabalhar para gerar soluções rápidas, onde também faz parte da falta de emprego no Brasil.

Além de estabelecer os empregos, o empreendedorismo proporciona o surgimento de novos segmentos, novos produtos dentro de um contexto inovador privilegiando o bem-estar e desejo do público.

Vale ressaltar que o ato de empreender não ocorre somente em empresas que estão entrando no mercado, mas também naquelas que estão sempre em busca de inovar e surpreender seus clientes, movimentando não apenas a empresa em si, mas a economia em geral.

2.4 Fatores de sucesso x fracasso no Empreendimento

Primeiramente, aborda-se os fatores que podem levar as organizações ao sucesso. De acordo com Malheiros, Ferla e Cunha (2005), para obter sucesso é preciso ter humildade, conhecimento, criatividade, comprometimento, assumir responsabilidades, dar o seu melhor, trabalhar por prazer, superar limitações, pois o sucesso não vem da noite para o dia; primeiro o fracasso para depois a autorrealização.

Segundo Drucker (1998, p. 164):

A “criatividade”, que assume tanta importância nas atuais discussões sobre inovação, não é o verdadeiro problema. Em qualquer organização, inclusive empresas, há mais ideias do que possibilidade de colocá-las em prática [...]

Portanto, o que leva uma organização ser bem-sucedida, não são as diversas ideias criativas, mas sim uma ideia criativa bem desenvolvida e colocada em prática, pois em termos gerais as organizações têm dificuldade de olhar pra novas ideias com bons olhos, devido os instrumentos já utilizados apresentar algum tipo de resultado.

Já para Timmons (1994) citado por Dolabela (1999), os sete segredos do sucesso são:

1. Não há segredos. Somente o trabalho duro dar resultados.
2. Tão logo surge um segredo, todos o conhecem imediatamente.
3. Nada mais importante do que o fluxo de caixa positivo.
4. Se você ensina uma pessoa trabalhar para a outras, você a alimenta por um ano; mas se você a estimula a ser empreendedor, você a alimenta, e as outras durante toda a vida.
5. Não deixe o caixa ficar negativo.
6. O empreendedorismo, antes de ser técnico ou financeiro, é fundamentalmente um processo humano.
7. A felicidade é um fluxo de caixa positivo.

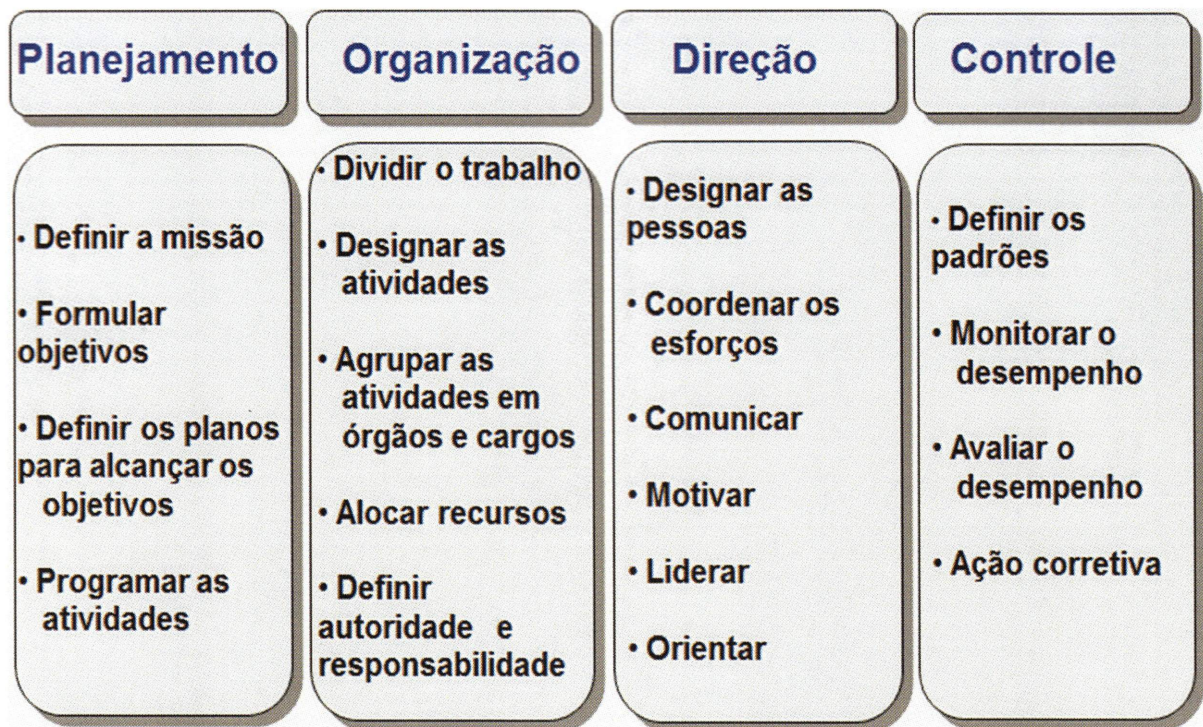
Timmons busca destacar que o segredo é trabalhar e ser feliz, pois com esses fatores e uma boa administração, o sucesso do empreendimento acontece.

Entre os fatores de sucesso ligados à indústria moveleira, a entrega rápida e a facilidade de montagem dos móveis serão o grande diferencial, com isso os processos produtivos terão que ser cada vez mais ágeis, com respostas rápidas às necessidades de mercado, e as empresas terão que preparar seus processos para que atendam a esta demanda exigente em termos de prazos. Dessa forma, existem dentro das empresas dos APLs (arranjo produtivo local) moveleiros, aquelas que buscam ter almoxarifados de peças e até mesmo de produtos semi-acabados para, quando chegar o pedido de um cliente, fazer o atendimento de forma ágil. Sendo que tais processos devem ser controlados através de um bom planejamento (CECILIO, 2010).

De acordo com o Instituto Chiavenato (2015), dentre os cenários do empreendedorismo, encontram-se também as funções do administrador, compostas por pelo menos quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle. O processo administrativo para que ocorra com eficiência deve ser executado em permanente diálogo entre si, pois quando realizadas isoladamente, comprometem o resultado final, pois administrar é exatamente a ligação dessas funções.

A figura abaixo explica de forma mais específica, cada uma dessas funções:

Figura 1: Funções Administrativas



Fonte: Instituto Chiavenato, 2015.

Esta figura apresenta os meios para se chegar às funções administrativas. O tópico Planejar destaca a importância da missão e dos objetivos, pois para programar as atividades a serem desenvolvidas é necessário saber o foco da empresa, onde a mesma pretende chegar.

Quando se fala em Organização, o ato de divisão de trabalho e designar cargos e funções são de suma importância para manter a ordem e bom andamento das tarefas, pois se cada um fizer o que quer, ou acarretar tarefas em um único colaborador, as falhas de processos serão inevitáveis. No tópico Direção o nome já é bem específico, significa direcionar a equipe, motivar, liderar e orientar. Já o Controle é a função de acompanhamento, observar as tarefas, monitorar e avaliar desempenho e quando necessário, realizar as ações corretivas.

Secundariamente, sobre os fatores relacionados ao fracasso empresarial. De acordo com Santini et al. (2015) a mortalidade de MPE (micro e pequenas empresas) tem instigado muitos organismos públicos e privados sobre as causas que levam esses empreendimentos ao fracasso. Não se pode atribuir a um único fator a causa do fechamento das empresas. A mortalidade empresarial está associada a um conjunto de fatores, sendo os principais: a falta

de clientes, a falta de capital de giro, a carga tributária elevada e a localização inadequada que, à medida que se acumulam, elevam as chances do negócio de ser mal-sucedido.

Segundo esses autores, Santini et al. (2015), os fatores de ordem gerencial apresentados na pesquisa feita por eles foram: falta de clientes, ausência de poder de competitividade perante os concorrentes, falta de conhecimentos na área da empresa e escolha de um ponto de negócio inadequado. Os aspectos de ordem financeira foram observados através da inadequada gestão de clientes maus pagadores, falta de capital de giro e problemas financeiros. Já os aspectos de magnitude externa se classificaram como: carga tributária elevada, falta de mão de obra qualificada, recessão econômica do país e dificuldade na obtenção de crédito.

2.5 Missão e Visão Empresarial

Missão empresarial significa que a empresa estabeleceu um propósito, relacionado à entrega de valores, voltados aos mercados.

De acordo com Maximiano (2010, p.104),

A missão de uma organização pode permanecer ou variar no tempo. Em função da avaliação da situação estratégica, da análise do ambiente e da análise interna, a organização pode confirmar ou mudar a missão. As mudanças frequentemente forçam a redefinição da missão.

Mas como bem relata Maximiano, a missão de uma empresa não é nada que dure para sempre, mais sim, algo que deve ser restabelecido de acordo com as circunstâncias, projetando sempre o que almeja a empresa e seu ambiente.

Para Oliveira (2011, p.109),

Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o *negócio* da empresa, porque ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui, procura-se responder às perguntas básicas:

- “Aonde se quer chegar com a empresa?”
- “Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender?”

A missão é vista como uma delimitação da atuação da empresa, devido à exposição de valores, ideais, crenças, dentre outros conceitos. A definição da missão da empresa é

importante porque é nesse ponto que se procura descrever as habilidades essenciais da empresa (Oliveira 2011, p.113)

Já a Visão, trata-se de uma definição de horizontes, até onde os proprietários podem “enxergar” dentro de um determinado tempo. A Visão proporciona à empresa estabelecer o que quer ser no futuro, e buscar meios para que venha alcançar seus ideais.

Oliveira (2011, p. 65) define a visão como:

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto a visão proporciona o grande delineado do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa a visão representa o que a empresa quer ser.

Ou seja, a visão nada mais é que a junção de ideias definidas num contexto de vida empresarial, expondo de forma unificada aonde se quer chegar.

Vale ressaltar que ao traçar a Missão empresarial não se pode esquecer que a empresa precisa estar ligada às novas tendências e condições do mercado. E no que diz respeito à indústria de móveis, de acordo com Cecílio (2010), cada vez menos as pessoas querem móveis que duram. Elas querem mudar seus móveis com muita frequência, pois os móveis serão itens de moda e fruto de uma compra impulsiva, variando de acordo com as tendências.

2.6 Objetivos empresariais

Estabelecer objetivos é algo muito frequente, não apenas na vida social mais também na vida útil de uma organização. São meios utilizados para fixar os resultados que se deseja alcançar.

Segundo Maximiano (2010, p. 84), “objetivos são resultados desejados. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos” [...]. Ou seja, é tudo aquilo que se deseja alcançar a médio e longo prazo.

De acordo com Oliveira (2011, p.145), “objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”. Oliveira é mais exato quanto a sua definição, onde aponta os termos quantitativos, datas e resultados.

Oliveira (2011, p. 148) destaca as finalidades de estabelecer objetivos nas empresas, são elas:

Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa.
Dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos.
Estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados. Fornecer a base para o controle e ações corretivas.

Os objetivos são estabelecidos para direcionar a equipe e a tomada de decisão, para que se alcance o resultado desejado, isto é, alcançar eficácia. Situação ou condição discutida a seguir.

2.7 Eficiência e Eficácia empresarial

Segundo Maximiano (2000), a eficiência é determinante da eficácia: se houver recursos disponíveis, e for utilizada corretamente, a chance de atingir os objetivos aumenta. A eficácia depende, portanto, da escolha correta dos objetivos, o que, por sua vez, depende da compreensão do ambiente e de sua evolução.

Toda e qualquer organização que almeja sucesso, precisa ter objetivos a serem alcançados, e isso está diretamente relacionado à eficácia dos processos existentes. Já para saber se os processos estão sendo executados de forma produtiva e econômica, coloca-se a eficiência do processo em discussão.

Como relata Maximiano (2010, p.7),

“Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos”.
[...] “Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos”. [...]

Segundo Drucker (1998, p. 178):

Qualquer que seja o programa de uma empresa, ela precisa:

- Decidir quais oportunidades quer perseguir e quais os riscos está disposta e apta para aceitar;
- Decidir sobre seu escopo e sua estrutura e especialmente sobre o equilíbrio correto entre especialização, diversificação e integração.
- Decidir entre tempo e dinheiro, construir ou “comprar” – isto é, usar a venda de um negócio, uma fusão, aquisição ou *joint venture* para atingir suas metas.
- Decidir sobre a estrutura organizacional adequada às suas realidades econômicas, oportunidades e seu programa de desempenho.

Drucker relata acima que qualquer que seja o programa estabelecido por uma empresa, ele se resume em decidir o processo de decisão na vida organizacional, que trará ou não bons resultados em seus processos, e vai depender das condições do ambiente, bem como de sua estrutura e recursos, pois isto poderá determinar o futuro da empresa.

3. O APOIO AO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil são disponibilizados alguns programas do governo, associações e sindicatos estruturados e preparados para auxiliar os empreendedores em como se desenvolver no mercado, como organizar suas finanças, as táticas de atendimento diferenciado, dentre outros fatores importantes para a vida empresarial. A figura abaixo traz alguns desses órgãos de apoio ao empreendedorismo.

Figura 2 Órgãos de apoio aos empreendedores brasileiros

Órgãos de apoio	Brasil	Regiões Brasileiras				
		Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
	% de Empreendedores					
Não procurou nenhum	84,6	84,1	83,2	87,6	83,9	88,0
Associação comercial	0,6	0,5	0,0	1,1	1,0	0,3
SENAC	1,4	1,4	2,1	1,1	1,2	0,7
SEBRAE	9,2	10,6	10,7	7,1	8,7	8,4
SENAI	1,8	1,4	1,5	1,9	2,2	0,9
SENAR	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2
SENAI	0,2	0,0	0,4	0,0	0,1	0,0
Sindicato	0,2	0,0	0,4	0,5	0,1	0,3
Endeavor	0,1	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0
Outro	1,8	1,8	1,4	0,6	2,4	1,1

FONTE: GEM Brasil, 2013, p. 87.

Conforme apresenta a Figura acima, independente da região, o índice de empreendedores que não procura nenhum tipo de auxílio oferecido ainda é muito alto, 84,6%, o que explica muitas vezes o fechamento precoce de algumas empresas. Dentre os outros órgãos, o mais procurado ainda é o SEBRAE, independente da região. Mas vale enfatizar que quando os empresários são questionados sobre o apoio disponibilizado pelo governo, a queixa é inevitável.

O Brasil ainda apresenta alguns fatores considerados favoráveis ao empreendedorismo no país, conforme demonstra a Figura abaixo.

Figura 3 Fatores favoráveis e limitantes ao empreendedorismo brasileiro

Fatores	Brasil	Regiões brasileiras				
		Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
% dos Especialistas						
Fatores favoráveis						
Normas Culturais e Sociais	44,4	30,8	33,3	35,3	47,1	52,9
Acesso ao Mercado	32,1	53,8	20,0	17,6	41,2	29,4
Políticas Governamentais	29,6	23,1	26,7	23,5	23,5	23,5
Fatores limitantes						
Políticas Governamentais	80,2	84,6	86,7	82,4	76,5	64,7
Apoio Financeiro	44,4	30,8	46,7	29,4	29,4	64,7
Educação e Capacitação	40,7	38,5	20,0	41,2	47,1	64,7

FONTE: GEM Brasil, 2013, p. 98.

De acordo com a Figura, no Brasil, os fatores favoráveis ao empreendedorismo aparecem da seguinte forma: normas culturais e sociais 44,4%, acesso ao mercado 32,1% e políticas governamentais 29,6%.

A aceitação dos brasileiros ao novo modo de “empreender” é responsável pelo destaque no índice de normas culturais e sociais, e infelizmente, as políticas governamentais são representadas pelos fatores mais limitantes ao empreendedorismo, fator lastimável em um dos países onde se arrecada mais impostos, estes que deveriam ser revertidos em melhoria e infraestrutura para o país.

3.1 Histórico e características do setor moveleiro no Brasil

A indústria moveleira vem se desenvolvendo há bastante tempo, segundo a Abimóvel (2010) apud Gaziri (2010). Em 1836 o alemão Michel Thonet foi o primeiro a fabricar móveis em madeira compensada, método que desencadeou a produção de móveis em escala que teve início em meados de 1890, no Rio de Janeiro, com a Companhia de Móveis Curvados, a mesma utilizava moldes austríacos. Já em meados de 1897, também no Rio de Janeiro, surgiu uma nova indústria de móveis, a Gelli situada em Petrópolis.

Na região sul do Brasil, a indústria moveleira teve início um pouco mais tarde, em meados de 1913, com a empresa Móveis Cimo, situada em São Bento do Sul, e a partir daí foi-se desenvolvendo em outras regiões como: na Ronconi em 1919 em Curitiba (PR), Bergamo e Lafer em 1927, em São Paulo etc. Após essas iniciativas o setor foi se desenvolvendo e então se criou o Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo – Sindimov; realizou-se o 1º Concurso de Móveis Proletariado do Brasil e ainda criou-se a Eucatex em 1951, primeira empresa a fabricar chapas de fibra de madeira no País (GAZIRI, 2010).

Segundo Gaziri (2010), o setor moveleiro reúne diversos processos de produção, com variação de matéria-prima (madeira, metal e outros), adequando-se ao seu destino específico (em especial, móveis para residência e para escritório). Devido a aspectos técnicos e mercadológicos, em geral, as empresas se especializam em no máximo dois tipos de móveis, como, por exemplo, de cozinha e dormitório, estofados, entre outros.

Os móveis de madeira, que é maioria no total de produção, possuem dois segmentos: retifíneos, que são aqueles lisos com expressões básicas, e os torneados, aqueles mais sofisticados com diversas formas e detalhes, porém este último tem como matéria prima principal madeira maciça, mais conhecida como madeira de lei ou de reflorestamento.

De acordo com Vieira (2010), apesar do segmento moveleiro ser predominante as pequenas e médias empresas, ele emprega muito, porém apresenta uma remuneração baixa, quando comparada a outros setores. A variação de renda do público torna o setor refém das variações econômicas, pois este é um dos primeiros a sentir o efeito de uma recessão. O gasto com móveis em geral é muito baixo, situa-se na faixa de 1% a 2% da renda disponível das famílias após o cumprimento das demais obrigações como impostos, supermercado, dentre outros.

3.2 Principais polos moveleiros no Brasil

O setor moveleiro no Brasil se destaca pela sua divisão organizada em polos, mais conhecidos como polos moveleiros. Estes possuem foco de produção e de mercado, com características específicas, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1. Principais polos moveleiros e suas características

POLO MOVELEIRO	UNIDADE DA FEDERAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS	EMPREGOS	PRINCIPAIS MERCADOS	PRINCIPAIS PRODUTOS
Ubá	Minas Gerais	153	3.150	Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia.	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda.
Bom Despacho e Martinho Campos	Minas Gerais	117	2.000	Minas Gerais	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda.

Linhares e Colatina	Espírito Santo	130	3.000	São Paulo, Espírito Santo e Bahia	Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda
Arapongas	Paraná	145	5.500	Todos os estados	Móveis retilíneos, estofados, de escritório e tubulares
Votuporanga	São Paulo	350	7.000	Todos os estados	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça
Mirassol, Jaci, Bálamo e Neves Paulista	São Paulo	80	3.000	São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Nordeste.	Cadeiras, salas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça.
Tupã	São Paulo	54	700	São Paulo	Mesas, racks, estantes, cômodas e móveis sob encomenda.
São Bento do Sul e Rio Negrinho	Santa Catarina	210	8.500	Exportação, Paraná, Santa Catarina e São Paulo.	Móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios.
Bento Gonçalves	Rio Grande do Sul	130	7.500	Todos os estados e exportação	Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos (tubulares).
Lagoa Vermelha	Rio Grande do Sul	60	1.800	Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e exportação.	Dormitórios, salas, móveis de pinus, estantes e estofados.

Fonte: Gorini 1998 apud Gaziri (2010).

Conforme este Quadro, o polo com maior número de empresas, é o de Votuporanga. A divisão do setor moveleiro em polos se justifica por dar mais condições aos fabricantes quanto ao comércio dos produtos, inovação e evolução, favorecendo a cooperação entre as indústrias do setor.

3.3 A indústria moveleira em Goiás e na cidade de Rubiataba-GO

Em Goiás, a indústria moveleira começou a se desenvolver nos anos 80, a partir disso identificou-se e criou em 1989 o SINDMOVEIS/GO, Sindicato das Indústrias de Móveis e Artefatos de Madeira no Estado de Goiás. O mesmo tem como objetivo zelar pelo setor moveleiro do estado de Goiás, visando à promoção de cursos, eventos, palestras, feiras, missão empresarial, dentre outras ações, além de coordenar ações em parcerias, para o Arranjo Produtivo Local de móveis da região metropolitana. Estas ações para o setor moveleiro geralmente são realizadas em parceria com outras entidades, como o SEBRAE/GO, SENAI/GO, FIEG, FATEC, dentre outros (SINDMOVEIS-GO, 2009).

De acordo com o SINDMOVÉIS-GO, o setor ainda exige de muito avanço quanto ao quesito exportação, devido à falta de integração das próprias indústrias, entretanto, estão sendo realizadas ações de órgãos públicos, juntamente com os empresários e sindicatos do setor com foco de tornar o setor moveleiro do estado reconhecido e com um futuro promissor.

Segundo o SINDMOVEIS-GO, as indústrias de móveis do estado se concentram em sua maioria, nos municípios de Goiânia, Aparecida de Goiânia, Senador Canedo, Valparaíso e Rubiataba e apresenta como foco os móveis de cozinhas, salas, banheiros, quartos, escritórios e exposição.

Ainda segundo o SINDMOVEIS-GO, o setor moveleiro do estado ainda tem muito a desenvolver quanto à cultura comercial e industrial local para então se internacionalizar, qualificando a mão-de-obra, investindo em inovação e gestão, investindo nos processos ambientais, dentre outros quesitos importantes para desenvolvimento do setor.

A atividade moveleira na cidade de Rubiataba, segundo os empresários pesquisados neste estudo, começou em Rubiataba em 1966, quando os primeiros empresários do ramo cortavam a madeira existente nas matas das proximidades da cidade e a transportava para as marcenarias. Havia a transformação em móveis coloniais e populares. Em 1972, os empresários começaram a trazer de São Paulo os compensados, matéria-prima para a fabricação dos móveis, para não usar somente a madeira maciça.

Foi relatado por um dos empresários mais antigo do ramo, que um empresário começou a atividade e isso despertou o interesse de outros empreendedores. Assim foi surgindo o polo que existe hoje. Hoje, existem em torno de 30 fábricas em operação da cidade de Rubiataba-GO, consideradas microempresas, fabricando móveis planejados, coloniais e populares. Havia mais, mas muitas fecharam as portas. A maioria dos empreendimentos

vende para o mercado goiano. O foco da produção atualmente é voltado para o uso em residências.

3.4 Metodologia da pesquisa

No presente trabalho optou-se pela pesquisa qualitativa que dispensa números, conforme relata a citação abaixo:

A **pesquisa qualitativa** não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa optam-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34 apud Tatiana e Denise p.31, 2009).

Como citado, a pesquisa qualitativa além de não adotar o modelo positivista, não admite preconceito ou crenças que prejudique os dados da sua pesquisa.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58 apud Tatiana e Denise p.32, 2009).

Conforme a citação, uma pesquisa qualitativa dá a liberdade ao entrevistado na hora de sua resposta, com intuito de produzir novas informações do meio ou objeto estudado. O presente trabalho possui um estudo exploratório descritivo.

A pesquisa realizada tem por objetivo colher o máximo de dados possíveis, para identificação do perfil dos empresários, suas principais práticas, visão de futuro e preparação para as oscilações do mercado.

3.5 Caracterização das empresas pesquisadas

Hoje, existem em torno de 30 fábricas moveleiras em operação da cidade de Rubiataba-GO, fabricando móveis planejados, coloniais e populares. Sendo que a maioria

foca na fabricação de móveis para uso em residências, como jogos de quarto, armários, jogos de mesas etc. Neste estudo, optou-se por estudar sete, do total dessas empresas.

O quadro abaixo apresenta dados das empresas pesquisadas e as características pessoais de seus proprietários:

Quadro 2: Caracterização das empresas

Empresa	Média de faturamento anual (R\$)	Tempo de atuação no setor	Número de colaboradores diretos	Formação do empreendedor (escolaridade)
Móveis Pau Brasil	400.000,00	32 anos	10	Graduado em Administração
Móveis Primavera	1.000.000,00	43 anos	10	Nível médio
Móveis Souza	400.000,00	19 anos	5	Nível médio
Móveis Bela Vista	250.000,00	10 anos	10	Nível médio
Marcenaria do Ceclito	600.000,00	20 anos	8	Graduado em Contabilidade
Móveis Nova Era	600.000,00	16 anos	7	Nível médio
Móveis Arco Iris	500.000,00	14 anos	6	Nível médio

Fonte: Dados de pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

As empresas pesquisadas, escolhidas de maneira aleatória, todas possuem pelo menos 10 anos de atuação no ramo moveleiro. Sendo que o faturamento médio anual, varia entre R\$ 400.000,00 a 1.000.000,00 (quatrocentos mil a um milhão de reais). E, a maioria dos empresários, possuem o nível médio de escolaridade.

Para este estudo, exploratório, buscou-se informações em arquivos, *sites*, entrevistas com quem possui experiência quanto ao que é pesquisado (os empresários), conforme se apresenta abaixo:

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007, p. 41).

Como o próprio nome diz, a pesquisa exploratória busca explorar tudo de importante a respeito do assunto estudado, utilizando tanto arquivos bibliográficos, quanto conhecimentos adquiridos por pessoas do meio pesquisado.

3.7 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados é parte fundamental da pesquisa, como relata a citação abaixo:

A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mais não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados serão posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Depois, será feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados (ANDRADE, p.152, 2005).

Conforme esta citação, após a coleta dos dados é realizada a análise dos mesmos, onde serão discutidos os resultados obtidos, para então partir para as considerações finais dos resultados adquiridos.

Esta pesquisa partiu de meios bibliográficos, por meio de pesquisa com autores diversos. Foram realizadas também, entrevistas com roteiro estruturado, com sete empresários do ramo moveleiro da cidade de Rubiataba, entre os dias 05 e 08 de maio de 2015, em horários variados, em suas respectivas empresas. Cada entrevista durou em média, 25 minutos. A escolha da amostra, 7 empresas, foi feita de forma aleatória e devido ao fácil acesso a essas empresas.

O roteiro usado nas entrevistas encontra-se no Apêndice.

Para analisar os dados, optou-se pela Análise de Conteúdo.

3.8 Discussão dos Resultados

Visando atingir os objetivos desta pesquisa, segue a discussão dos resultados.

Inicialmente, usando um roteiro estruturado para as entrevistas, foi questionado aos empresários pesquisados se havia definida uma Visão e Missão para a sua empresa e se eram traçados objetivos, seja semanalmente ou mensalmente. Todos os entrevistados falaram que a empresa não tinha uma Missão e Visão Empresarial. A maioria deles nem sabia o que significava esses termos. Quanto à importância da Visão e Missão, o autor Oliveira (2011

p.109) afirma que “é importante ter uma Missão e Visão empresarial, pois assim a empresa tem uma identidade e um direcionamento a ser seguido”. A Missão no ramo moveleiro, ao ser estabelecida, deve ser direcionada ao que Cecílio (2010) afirma, cada vez menos as pessoas querem móveis que duram. Elas querem mudar seus móveis com muita frequência, pois os móveis serão itens de moda, variando conforme as tendências

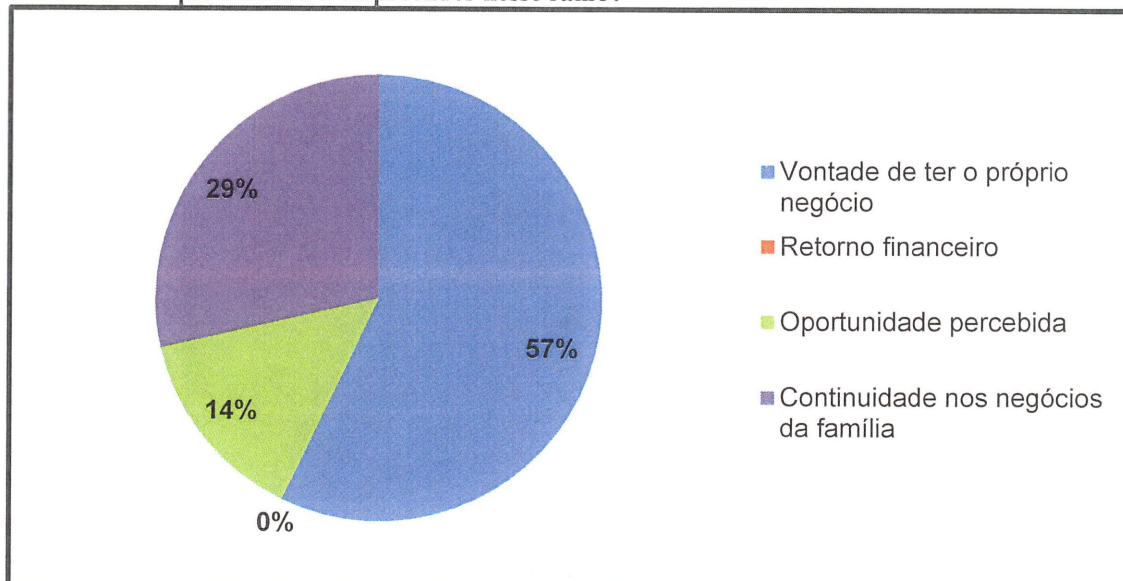
Quanto aos objetivos, se haviam, alguns empresários mencionaram que traçam objetivos, mas fica apenas em suas cabeças, ou seja, não são traçados e colocados no papel, em forma de planejamento, o que pode levar ao descontrole da vida empresarial. Cecílio (2010) destaca a importância do planejamento para o sucesso do empreendimento moveleiro, pois o mercado está muito dinâmico e a empresa precisa ser eficiente, ágil em atender as demandas do mercado, assim, o ato de planejar deve ser colocado no papel e analisado frequentemente para obtenção dos resultados. Conforme dito por Drucker (1998), qualquer que seja o programa de uma empresa, ela precisa especialmente decidir quais oportunidades quer perseguir e quais os riscos está disposta e apta para aceitar; decidir sobre a estrutura organizacional adequada às suas realidades econômicas, oportunidades e seu programa de desempenho. Para isso, portanto são fundamentais o planejamento e o delineamento de objetivos.

Quanto às características empreendedoras, existentes nos empresários entrevistados, muitos deles julgam ter a coragem de arriscar e não ter medo de errar. Percebe-se que isso está relacionado a afirmação de Dornelas (2007). Mas infelizmente, muitos arriscam sem preparo, sem objetivo traçado, sem estudo prévio, onde na maioria das vezes levam prejuízos e alguns nem conseguem voltar ao mercado.

Ao questionar sobre o meio ou estratégias que utilizam para se manter no mercado, os empresários responderam que estão ligadas à entrega da qualidade nos serviços e produtos, bem como no comprometimento com o cliente. Já dizia Kotler (2000, p. 64), “Qualidade é a nossa maior segurança na obtenção da fidelidade do consumidor, nossa defesa mais poderosa contra a concorrência estrangeira, e o único caminho para crescimento e ganho sustentados”. Contudo, a vida empresarial não se baseia somente na qualidade dos serviços, mas sim em uma grande cadeia de atividades que se bem executadas podem levar a empresa ao sucesso.

O gráfico 1 mostra os motivos para empreender no ramo atual.

Gráfico 1 – O que motivou a empreender nesse ramo?

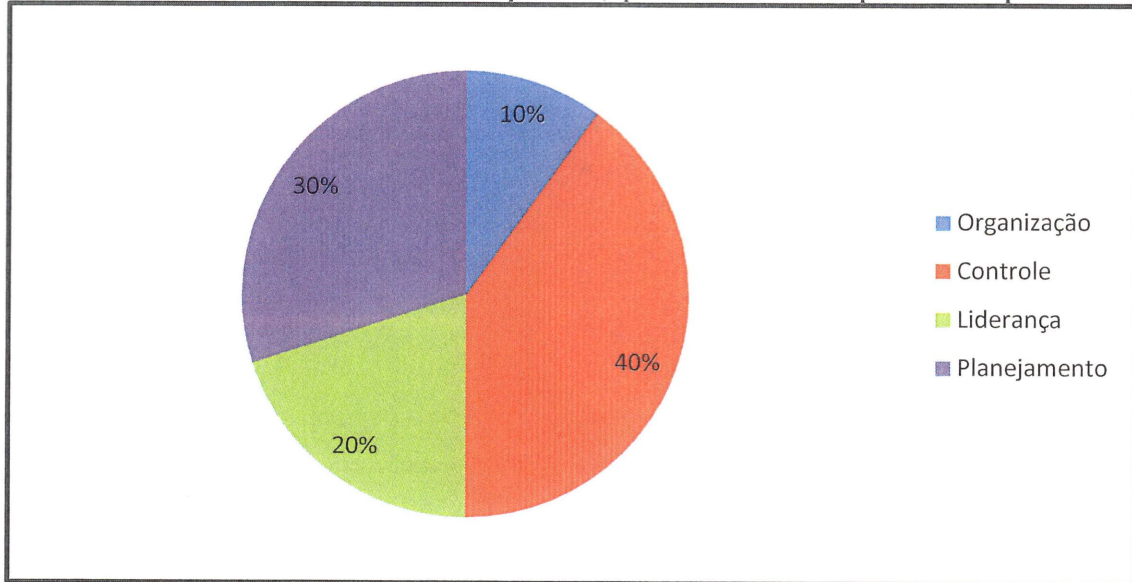


Fonte: Dados de pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

De acordo com os dados do Gráfico 1, a vontade de ter seu próprio negócio é o principal fator na hora de empreender, 57% das respostas, muitos destes empreendedores aprenderam a profissão em marcenarias, trabalhando como empregados e quando tiveram a oportunidade optaram por investir e ter o próprio negócio; fator mencionado por Drucker (1999), quando diz que é aquele que busca por mudança, explora oportunidades. O empreendedor destacado neste estudo é aquele definido por Dornelas (2007) como *o que Aprende* – é normalmente o tipo de pessoa que não esperava, se depara com uma oportunidade e toma a decisão de mudar o que fazia para montar seu próprio negócio.

Para Chiavenato (2004) um empreendedor enxerga oportunidades onde ninguém mais vê e utiliza de seu dom para bem aproveitá-las.

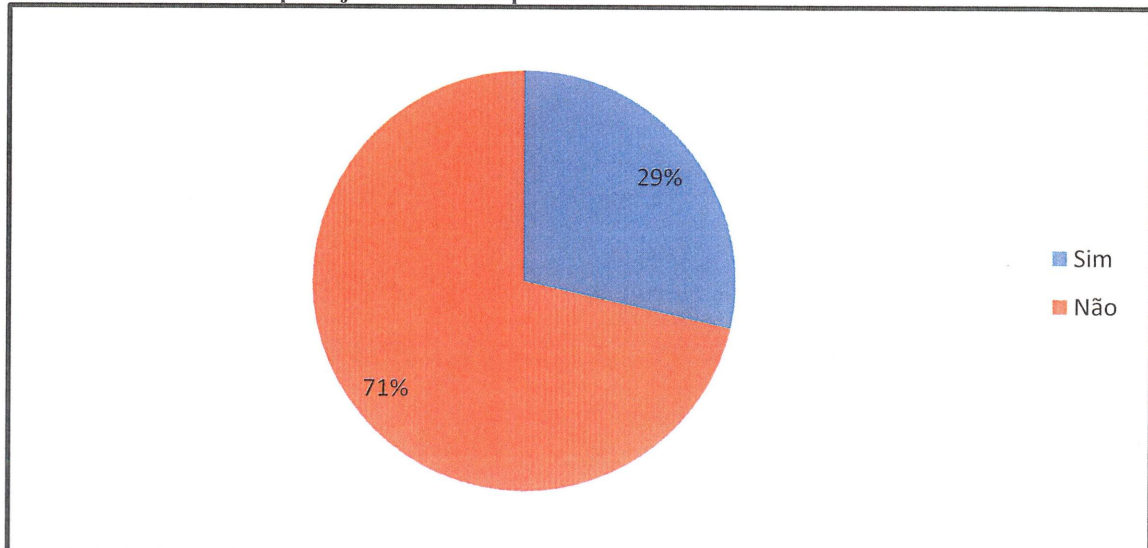
Gráfico 2 – Que característica tem como empresário, que favorece o desempenho da empresa?



Fonte: Dados de pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Conforme apresenta o Gráfico 2, quando os empresários foram questionados sobre as características existentes nos empresários, aparece o Controle, com 40% das respostas e o Planejamento empresarial, mesmo não tendo ele formalizado, possui maior número de respostas. No entanto, a função Organização possui um índice baixo. E, de acordo com o Instituto Chiavenato (2015), isso é preocupante em um cenário empresarial, pois é preciso de um alto grau de organização, se tratando de questões fiscais e de fabricação, por exemplo, para que tenha um desempenho melhor.

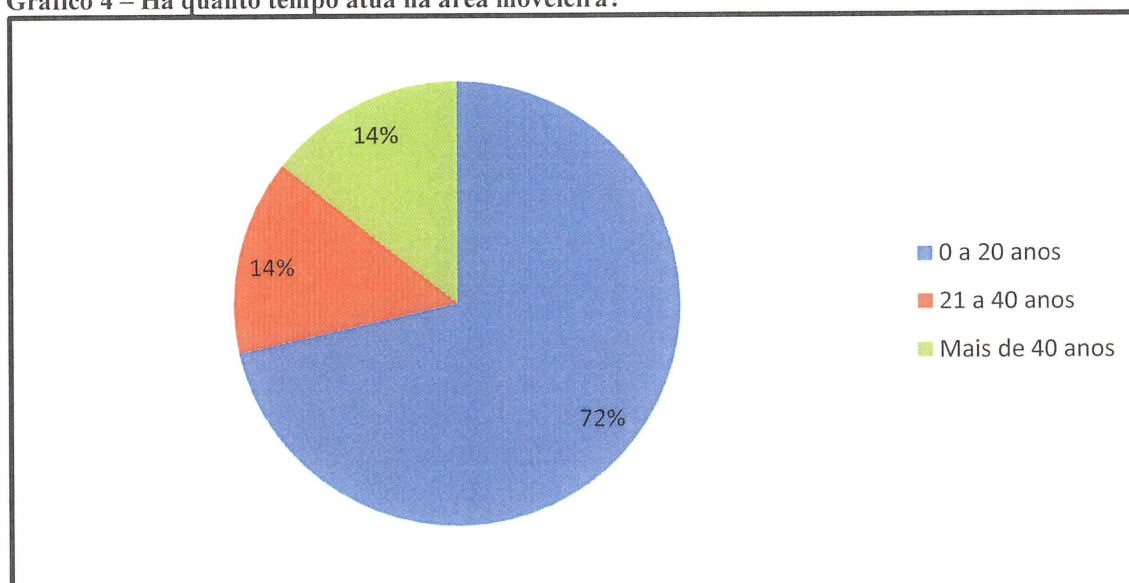
Gráfico 3 – É realizado planejamento na empresa?



Fonte: Dados de pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

No Gráfico 4, os empresários quando questionados sobre a existência do Planejamento, a grande maioria admitiu que não os realizam, ou realizam, mas fica apenas na memória pessoal, o que pode ser um fator de instabilidade e muitas das vezes até falência dos empresários do meio moveleiro. Muitos alegam quem têm dificuldade em colocar em prática o que é planejado e optam por nem realizar o planejamento. Isso pode ser considerado um fator que leva à ineficácia da empresa. Como afirmado por Chiavenato (2004), quando as funções administrativas não são colocadas em prática ou quando realizadas isoladamente comprometem o resultado final da organização.

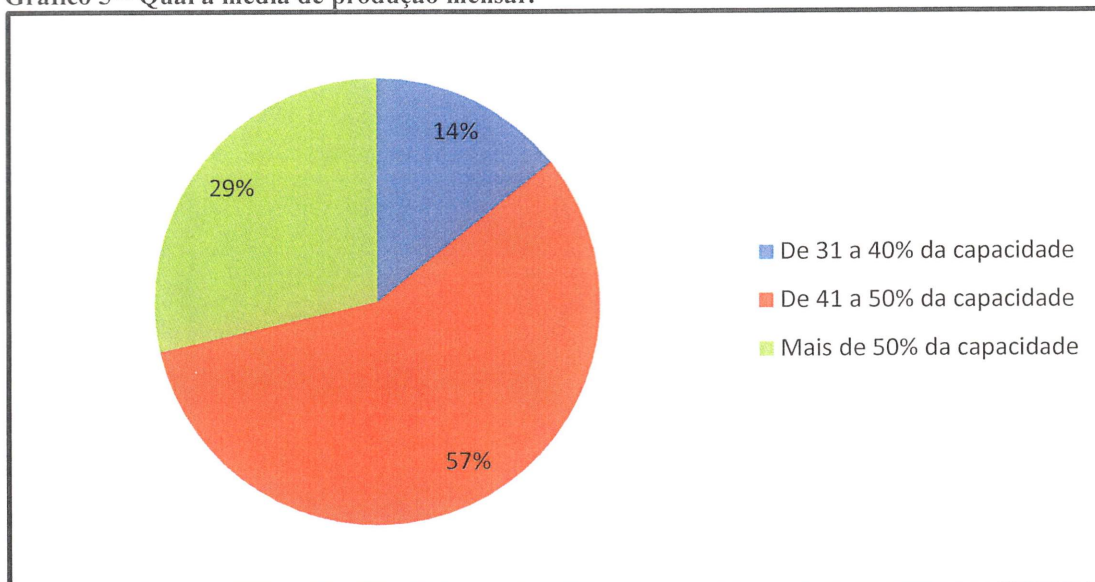
Gráfico 4 – Há quanto tempo atua na área moveleira?



Fonte: Dados de pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

De acordo com o Gráfico 4, a grande parte dos entrevistados, 72%, possuem até 20 anos de atuação no segmento moveleiro, o que leva a crer que são jovens empreendedores que buscam por estabilidade e competitividade no mercado moveleiro, o qual está cada vez mais concorrido, segundo os entrevistados. Este aspecto foi colocado como um desafio ou uma dificuldade que atualmente os empresários vêm enfrentando.

Gráfico 5 – Qual a média de produção mensal?

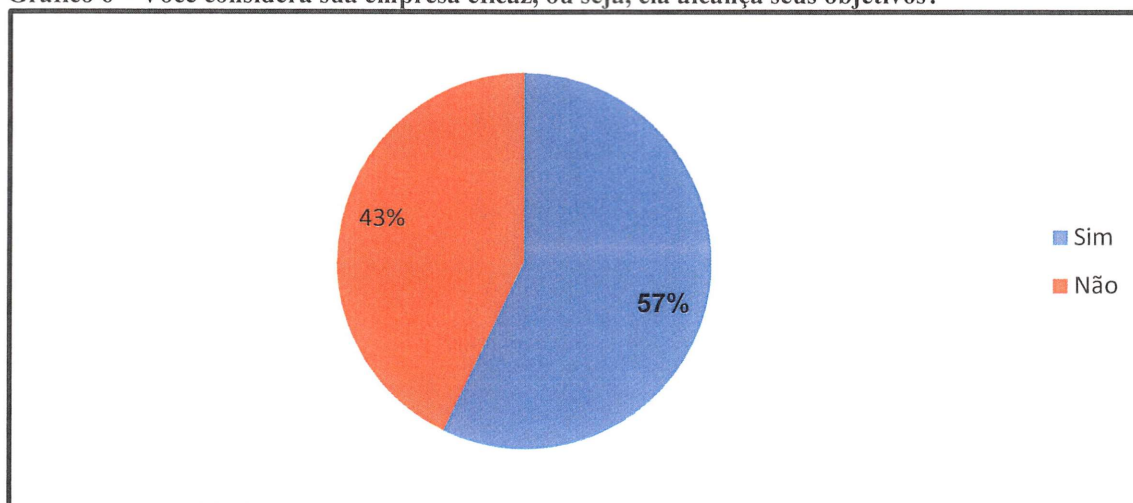


Fonte: Dados de pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Conforme o Gráfico 5, infelizmente grande parte dos empresários operam com menos de 50% da capacidade produtiva instalada. Não é maior por falta de demanda do mercado, pois atualmente a concorrência local e nacional é bastante acirrada, conforme foi explicado. Segundo os empresários entrevistados, um reduzido uso da capacidade instalada gera faturamento e desempenho reduzido.

Os empresários mencionaram a crise brasileira existente atualmente, as empresas se viram obrigadas a reduzir o nível de produção e optam por trabalhar de acordo com a demanda do mercado, evitando o alto nível de estoque. Isso vai de encontro ao que Soares (2015) afirma, a crise da indústria tem se ampliado. A produção caiu em 7 a cada 10 produtos pesquisados em fevereiro (2015) na comparação com o mesmo mês de 2014. Em 12 meses, a indústria acumula queda de 4,5%. Ela, bem como os empresários sofrem com estoques altos, crédito mais seletivo, juros mais altos, consumo enfraquecido por inflação e desemprego em alta.

Gráfico 6 – Você considera sua empresa eficaz, ou seja, ela alcança seus objetivos?

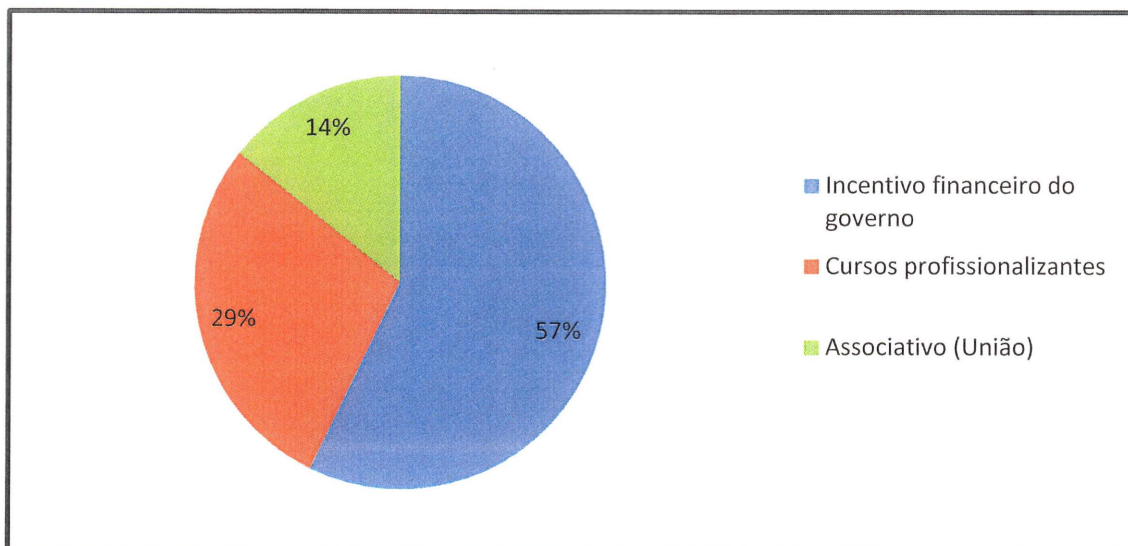


Fonte: Dados de pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

No Gráfico 6, apesar de todas dificuldades encontradas no mercado moveleiro, grande parte dos entrevistados, 57%, consideram que tem bons resultados, mas acreditam que poderiam ser melhores e a maioria dos entrevistados se mostraram preocupados com as oscilações do mercado, pois atualmente a economia e a política brasileira encontram-se muito instáveis e caminhado para uma recessão. Conforme já dito por Maximiano (2010), eficácia indica que a organização realiza ou alcança seus objetivos. Notou-se que boa parte dos entrevistados ficaram desconcertados quando se tocou nesse assunto (alcance da eficácia ou dos objetivos).

No Gráfico 7, sobre o apoio que poderia ser direcionado ao setor, o que os empreendedores mais se queixam é da falta de incentivo do governo, ainda mais, sobre o aspecto financeiro, como financiamentos com juros reduzidos, por exemplo.

Gráfico 7 – Qual tipo de apoio você considera mais importante no setor moveleiro?



Fonte: Dados de pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Mas conforme a Figura 2, onde são apresentados os órgãos de apoio ao empreendedor brasileiro, nota-se que a grande maioria, cerca de 84,6% dos empreendedores não procuram por nenhum desses órgãos. Isto pode ser uma das causas de falências de muitas empresas brasileiras. E, também de cursos profissionalizantes financiados pelo governo, pois quando encontram tais cursos são em capitais e possuem um custo alto. Foi mencionado que têm dificuldades para contratar mão de obra qualificada no mercado local a acreditam que tais cursos poderiam ajudar.

A respeito do alto índice de falência das empresas no setor moveleiro de Rubiataba-GO, indo de encontro as afirmações de Santini et al. (2015), quando questionados, os entrevistados apontaram como fatores principais para isso: a ausência de poder de competitividade perante os concorrentes, falta de conhecimentos de gestão na área da empresa; os aspectos de ordem financeira: a falta de capital de giro e problemas financeiros. Já outros aspectos de outra magnitude: falta de mão de obra qualificada, recessão econômica do país e a falta de união entre os empresários locais. Segundo alguns empresários acontece muito a seguinte prática:

“quando um concorrente aqui da cidade fica sabendo que fizemos uma venda para um determinado cliente, o concorrente vai até o cliente e oferece o mesmo produto com um preço menor. E isso tem prejudicado nosso setor.”

Nota-se que há uma falta de relacionamento cooperativo e mais saudável entre os empreendedores do ramo.

Santini et al. (2015) salientam que a causa de mortalidade de micro e pequenas empresas podem ser de naturezas diversas. Nas empresas pesquisadas, há a falta de conhecimento relacionado à Gestão Empresarial, mesmo tendo consciência possuem o receio

ou resistência de procurar órgãos preparados para auxiliá-los, como demonstra os índices apresentado na Figura 2, onde 84,6% dos empreendedores brasileiros declaram não procurar nenhum órgão de apoio. Os empresários relataram que tais órgãos possuem conceitos mirabolantes e que não se encaixam na realidade da empresa. Na verdade, notou-se certa resistência dos empresários em aceitar ajuda ou intervenções de órgãos como o SEBRAE, por exemplo.

Os empresários ainda destacam a falta de união dessa categoria empreendedora, pois já foram fundadas cooperativas com o intuito de levar os produtos para outras regiões, mas infelizmente não obteve sucesso devido ao alto índice de desconfiança e falta de colaboração entre os empresários. Os empresários do ramo estudado trabalham com um individualismo muito grande e não apresentam interesse associativo, às vezes, por não conhecer a dinâmica e os benefícios do associativismo. Sobre esse aspecto e com base nos estudos de Albino *et al.* (2010) pode-se dizer que, o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pelas aglomerações produtivas locais, fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento das empresas, portanto. Cecílio (2010) chama a atenção para a necessidade de união de empresas em rede, pois torna um grupo mais forte para atuar em um mercado cada vez mais competitivo.

Foi sentida a necessidade de práticas de cooperação entre os empresários pesquisados. Com base na literatura, pode-se dizer que isso poderia ajudar a melhorar o desempenho de todas as empresas do setor pesquisado.

CONCLUSÃO

Os objetivos do trabalho foram alcançados, onde se buscou conhecer as práticas empreendedoras e de gestão, bem como alguns desafios enfrentados pelos empresários moveleiros de Rubiataba-GO. Sabe-se que o setor moveleiro de Rubiataba-GO é relevante para a economia brasileira e local, é uma fonte de geração de empregos e possui potencial de crescimento e desenvolvimento.

Neste estudo foram apresentadas definições de um empreendedor, suas características, funções administrativas e práticas específicas do setor moveleiro, com ênfase em desafios e nas dificuldades de gerenciar, apresentadas pelos empreendedores pesquisados, onde foi

evidenciada a falta de preparo de grande parte dos empresários, como também a resistência em receber ajuda dos órgãos governamentais. Foi possível identificar que na maioria das vezes, o que falta não é incentivo do governo e sim falta de interesse ou resistência em buscar ou aceitar a mudança proposta pelos órgãos de apoio aos empresários.

Construir empreendimentos de sucesso pode ser um objetivo dos empresários que atuam no ramo moveleiro em Rubiataba-GO, entretanto, atingir esse objetivo pode ser visto como um desafio presente, pois notou-se que faz necessário melhorar os processos administrativos ou as atividades realizadas e alguns fatores externos às empresas precisam se tornarem mais favoráveis, por exemplo, a conjuntura atual. O estudo mostrou uma lacuna, relacionada às funções administrativas, nas empresas estudadas. Muitas são ignoradas, como a função Planejamento, por exemplo, de vital importância para qualquer organização.

A falta de preparo dos empreendedores no que diz respeito aos conhecimentos administrativos, somada à concorrência dos mercados e entre os empresários locais, segundo essa pesquisa é a maior causa de falência das indústrias do setor moveleiro local.

Diante disso, percebe-se a necessidade de uma intervenção nas empresas pesquisadas para uma gradual implementação de técnicas ou funções gerenciais em quase todas as organizações desse setor, oferecendo também um melhor conhecimento e utilização do Planejamento e definições de um plano a ser seguido por quem ali trabalha. Sente-se ainda a necessidade de maior cooperação entre os empresários do setor, de novos padrões e designs nos produtos oferecidos, para atrair mais clientes. Pois, há o desejo de muitos em resgatar a identidade de Rubiataba, como polo moveleiro do estado de Goiás.

REFERÊNCIAS

ALBINO, Andréia A.; LIMA, Afonso A. T. de Freitas de C.; SOUZA, Sebastião D. Coimbra; BEHR, Ricardo R.; OLIVEIRA, Ronise Suzuki. Análise sobre ação empreendedora e políticas públicas no APL moveleiro de Ubá-MG. **Revista Adm da UFSM**, v. 3 n. 2, 2010.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócio: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2ª edição Revista e Atualizada. 2º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo na pratica: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 1º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2.ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GAZIRI, Leticia Castro. **Condicionantes da inovação na indústria moveleira do Paraná**. 2010. 183p. Dissertação (Mestrado em Organização e Desenvolvimento) – Programa de Mestrado Interdisciplinar em Organização e Desenvolvimento da FAE Centro Universitário. Curitiba, 2010.

Instituto Chiavenato. Disponível em: <http://www.chiavenato.com/material-de-apoio.html>. acessado em: 06/06/2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEÃO, Maurício de Souza; NAVEIRO, Ricardo Manfredi. **Fatores de Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira no Brasil**. 1998 fonte: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART466.pdf. Acesso em 10 de junho de 2015.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida (organizadores). **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo-** Florianópolis : IEA Instituto de Estudos Avançados. 2ªedição, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**– 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SANTINI, S.; FAVARIN, E. V.; NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. L. RUPPENTHAL, J. E. **FATORES DE MORTALIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**. REEN - Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, 2015.

SEBRAE - **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. acesso em: 13 de março de 2015.

SOARES, Pedro. **Jornal Folha de São Paulo.** Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/04/1611532-cri-se-da-industria-afeta-70-dos-produtos-segundo-ibge.shtml> Acesso em 26 de junho de 2015.

VIEIRA, Denise da Silva Taquary. **Responsabilidade Socioambiental: Práticas e Desafios nas Indústrias Moveleiras de Goiás.** Dissertação, 2010. 137f – Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Alves Farias. Goiânia, 2010.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O que motivou a empreender nesse ramo?

- vontade de ter o próprio negócio o retorno financeiro oportunidade percebida

2. Que característica tem como empresário que favorece o desempenho desta empresa?

- organização controle liderança planejamento

3. O senhor realiza planejamento em sua empresa?

- sim não

4. Ha quanto tempo atua na área?

- 0 a 1 ano 1 a 2 anos de 2 a 3 anos mais de 3 anos

5. Qual a média de produção mensal?

- 20 % da capacidade 30 % da capacidade 50 % da capacidade 100 % da capacidade

6. Como vê e quais motivos levam ao fechamento das indústrias moveleiras em Rubiataba – GO?

7. Quais características fazem com que o empreendedor tenha sucesso? O senhor julga que tem essas características?

8. Em sua empresa, há definida uma Visão e Missão empresarial? São traçados objetivos?

9. Quais estratégias ou mecanismos utilizam para manter-se no mercado?

10. Quantos colaboradores possuem hoje em sua empresa?

11. Qual a média anual do faturamento?

12. Considera que sua empresa é eficaz, ou seja, ela costuma alcançar seus objetivos?

13. Qual tipo de apoio necessário ao setor de atuação?
