



## **GESTÃO DA CRISE NO SETOR MOVELEIRO DE SANTA CRUZ DE MINAS – MG DIANTE DA COVID-19.**

Bruno Garcia<sup>1</sup>

Ranniere Hudson Paiva de Oliveira<sup>2</sup>

Márcio Lobosque Senna Neves<sup>3</sup>

### **RESUMO**

A covid-19 penalizou os setores da economia com intensidades diferentes, o setor das indústrias, muito dependentes da confiança do consumidor, renda e demanda foi tema de interesse neste estudo. Deste modo, a pesquisa teve por objetivo geral, analisar como as indústrias/lojas de móveis rústicos de Santa Cruz de Minas gerenciaram a crise da pandemia por COVID-19 para agregar valor bem como as estratégias utilizadas. Foi realizado um estudo de natureza aplicada, qualitativa e descritiva, com pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e com aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas. As categorias da pesquisa foram: gestão estratégica, gestão da crise da COVID-19 e gestão de fábricas de móveis. A partir da análise dos resultados, concluiu-se que o modelo de gestão tradicional teve que ser repensado para estimular as vendas e a maior divulgação dos produtos, fez-se necessário efetivar atualizações de seus modelos de negócio, minimizando suas fraquezas, criando e elevando seus processos e práticas às novas realidades do mercado e do setor, introduzindo um novo modelo de negócio, agregado a novos valores de gestão da crise, liderança e criatividade. No entanto, foi possível perceber que se faz necessário a atuação dos órgãos governamentais e instituições de ensino na elaboração de uma rede de suporte aos lojistas e donos de fábricas para a criação de infraestrutura tanto no meio digital tanto na produção quanto nas vendas de forma a viabilizar uma formação de mão de obra cada vez mais qualificada para alavancar este nicho com potência de crescimento e expansão, além de se configurar como uma importante fonte de renda do município em questão.

**Palavras-chave: Indústrias/Lojas de Móveis Rústicos. Gestão Estratégica. Gestão da Crise. COVID-19.**

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – serpolferragens@gmail.com

<sup>2</sup> Graduando do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – rhpo77@gmail.com

<sup>3</sup> Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - marcio.neves@uniptan.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 ainda em curso surgiu no final de dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, província de Hubei, República Popular da China, ocorrências de casos de pneumonia na cidade. Naquele momento, a OMS foi notificada a fim de verificar as recorrências dos casos. Logo, foi identificado o agente transmissor, tratando-se de um novo coronavírus: SARS-CoV-2, que pode levar à síndrome respiratória aguda, hospitalização e morte.

A partir do dia 12 de março de 2020, o surto global de SARS-CoV-2 foi declarado como uma pandemia, com 125.048 casos e 4.613 mortes, atingindo 117 países e territórios em todo o mundo. Em fevereiro de 2020 o primeiro caso foi anunciado no Brasil e desde então, os números cresceram em todas as regiões do país, o que implicou a suspensão de inúmeras atividades, dentre elas o turismo – atividade responsável por impulsionar toda a cadeia produtiva da produção moveleira no município de Santa Cruz de Minas.

As atividades destinadas a produção de móveis rústicos e objetos feitos com madeira de demolição iniciou-se a partir da década de 80, sem qualquer tipo de suporte do setor público. Tal processo originou a criação de um importante centro de móveis utilizando a madeira de demolição, com mais de 36 fábricas e lojas, sendo esta a principal fonte de renda deste município. Diante da pandemia, o setor do turismo foi severamente afetado, gerando uma grande crise no setor, o que reverberou em diversos outros segmentos econômicos, sobretudo o da produção de móveis que destina-se em sua grande parte às lojas destas cidades turísticas e/ou dependem do fluxo dos mesmos nas principais vias de acesso.

Com base no exposto, este trabalho teve a seguinte problemática: Como as empresas de móveis gerenciaram suas lojas/fábricas no período de crise ocasionada pela pandemia do COVID-19?

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho foi realizar um diagnóstico das principais ações, isto é, estratégias que nortearam a gestão das empresas de móveis no cenário de crise provocado pela covid-19 em Santa Cruz de Minas – MG. Para isso, buscou-se caracterizar o efeito da pandemia, conceituar a produção de móveis, definir vendas e analisar a sua importância para o comércio e apontar quais as estratégias utilizadas pelos empresários diante do cenário provocado pela pandemia.

A pesquisa teve como justificativa a relevância de trazer à tona os efeitos da pandemia no setor moveleiro de Santa Cruz de Minas e, de constatar como uma pandemia marcada pelo conhecido *Lockdown* (confinamento), fator que impediu a circulação de pessoas, e que

desestabilizou a atividade turística marcadamente forte nesta região, influenciou as receitas das fábricas e lojas que atuam no segmento moveleiro, bem como apontar as estratégias utilizadas para alavancar este setor.

Este trabalho de conclusão de curso classificou-se como sendo uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, do tipo de estudo de caso. Desta forma, o percurso metodológico adotado ocorreu por meio de pesquisas bibliográficas, documentais das empresas, com uso de questionários e por meio de levantamentos, informações sobre a evolução do comércio, baseado nos relatos dos moradores, comerciantes, autoridades públicas, entre outros relatados no circuito moveleiro.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão estratégica**

A crise da COVID – 19 traz a necessidade de que sejam desenvolvidas estratégias voltadas a superar os impacto promovido pela mesma. O termo estratégia foi elaborado pelos antios gregos e que significava um magistrado ou comandante chefe militar, sendo inicialmente cunhado apenas para as instituições militares, porém, como o passar dos anos a estratégia foi absorvida e passou a fazer parte no mundo dos negócios (GHEMAWAT, 2000), ou seja, a forma pela qual as empresas se inserem no mercado escolhido, de maneira a conquistar o espaço pretendido.

Atualmente este termo refere-se à administração de organizações no contexto da competição. Para que sua operacionalidade aconteça faz-se necessária a seleção de objetivos para balizar e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado (PEREIRA, 2000) para alcançar de forma precisa o seu objetivo central.

A estratégia torna-se fundamental porque assegura estabilidade e o foco da empresa mesmo durante em condições adversas, como crises, oscilações do mercado e concorrências, segundo Porter (1986), com a estratégia uma determinada empresa consegue diferir de seus concorrentes por meio de um valor agregado maior a um custo unitário mais baixo.

Uma estratégia empresarial garante processos organizacionais direcionados e assertivos. De acordo com Mintzberg e Quinn (2003) a estratégia pode apresentar-se por meio de 5 vieses básicos, isto é, como um Plano; Manobra; Padronização; Posição e Perspectiva, conhecida como estratégia 5 Ps – 5 possibilidades distintas de enquadramento da estratégia, as quais agregam vantagem competitiva a uma empresa. Para os autores Kaplan e Norton (2008) a estratégia torna-se viável de ser implementada quando relaciona-se intrinsecamente com os processos operacionais

de uma organização.

Pressupondo a importância do alinhamento para o desempenho organizacional como um todo, Kaplan e Norton (2008) apresentaram um sistema de integração de estratégia e execução operacional que constam nas seguintes etapas: a) Desenvolvimento da estratégia; b) Planejamento da estratégia; c) Alinhamento da estratégia; d) Planejamento das operações; e) Monitorar e aprender; f) Validação e adaptação da estratégia. O alinhamento estratégico, aliado ao planejamento estratégico, é um importante instrumento de gestão.

Em um estudo da literatura sobre o desenvolvimento e execução da estratégia realizado pelos autores Carneiro e Esteves (2014), ambos chegaram a conclusão de que as possíveis dimensões da execução da estratégia são: “controle, coordenação, definição de responsabilidades, disseminação da informação, gestão da mudança e de pessoas, liderança e realimentação”. O atual cenário sugere que as empresas do setor moveleiro devem buscar estratégias que visem inovar, sejam no atendimento, na tecnologia e gestão de suprimentos.

As estratégias no ramo de moveleiro que visam atingir novos públicos e aumentar o rol de lojas varejistas, devem estar alinhados às inovações tecnológicas disponíveis no mercado. Algumas estratégias passam por uma boa comunicação voltada para o mundo digital, ajustes na comunicação e atendimento aos clientes, a oferta de produtos e serviços de qualidade, negociação com fornecedores, capacitação da equipe e inovações tecnológicas em todo o processo de atendimento (SILVA e SANTOS, 2006). Desta forma, o marketing de varejo visa otimizar todas as ações publicitárias que um determinado empreendimento realiza para ampliar as bases de potenciais clientes e por conseguinte fortalecer as vendas de seus respectivos produtos.

## **2.2 Gestão da Crise da COVID -19**

Na economia, é na crise que os setores melhoram sua governança e seu controle, cortam custos e criam medidas de segurança (NIGRO, 2018). O termo Crise, deriva do grego *krisis*, pode ser compreendida como “decisão”, e, do verbo *krino*, que significa “eu decido, separo, julgo” (SA, WELANG e PARANHOS, 2008). É interessante destacar que no ideograma chinês de crise, o significado abrange os termos “perigo” e “oportunidade”, isto é, uma oportunidade de mudança (SLAIKEU, 1996). Portanto, situações de crise devem ser encarados momentos para se repensar o negócio, avaliar o caminho percorrido até o momento e buscar novas formas de fazer sua empresa crescer.

No campo das empresas, crise é qualquer coisa com potencial para provocar sérios e imediatos danos à reputação, aos funcionários ou aos resultados, podendo atingir toda a organização, sendo capaz de levar ao seu fechamento. Segundo Wilcox (2002), a crise ocorre por

meio de um ou mais eventos extraordinários, podendo atingir tanto a integralidade da empresa, consolidação de produtos, saúde financeira da organização ou até mesmo o bem estar dos colaboradores.

Ao comparar o conceito de crise apresentado por Argenti (2006), em que uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de um erro humano, intervenção ou até mesmo intensão criminosa e, a atual crise da pandemia por COVID-19, que é uma crise classificada como tangível por ter como impacto a cerceação de vidas e ativos. No entanto, conforme D'Aveni e MacMillan (1990), de acordo com as estratégias empregadas pelas organizações em relação a essa situação, pode-se ocasionar uma crise intagível que estará conectada à perda de credibilidade e reputação da empresa.

A pandemia da COVID-19, ainda presente nos dias atuais, causou impactos que refletem na economia, na sociedade, na saúde, no comércio, nos serviços, nos empreendimentos e em seus empreendedores (NASSIF, CÔRREA e ROSSETO, 2020). Tal fato foi motivo de investigação da Fundação Instituto de Administração (FIA), e as agências Weststrategie e Cia de Talentos, que contou com um total de 136 empresas das indústria e comércio e serviços, constataram que as empresas fizeram usos das seguintes estratégias com a finalidade de reduzir o impacto da pandemia: a) renegociar contratos com fornecedores (67%); b) cortar custos internos (62%); c) congelar contratações (55%) e utilizar bancos de horas (62%) (FILHO, 2021). É importante analisar de que maneira a crise afetou determinado nicho do mercado e como este deve buscar respostas, isto é, soluções que sejam eficazes para o enfretamento da mesma.

As respostas das empresas à crises possui três etapas: (1) responder, como plano de 100 dias para preparar e gerenciar a continuidade dos negócios; (2) recuperar, como foco nas áreas críticas e ações necessárias e; (3) sustentar, com o planejamento a volta da sua empresa à normalidade, agora em um novo contexto. Neste método, destacam-se ainda, entre outros fatores inerentes à gestão, a governança da crise e a resiliência, que exige ações assertivas e empatia para guiar suas empresas e pessoas em tempos incertos (DELOITTE, 2020), sendo importante destacar que este procedimento é muito usual na área de consultoria.

### **2.3 Gestão das fábricas de móveis rústicos em Santa Cruz de Minas – MG**

As empresas moveleiras apresentam grande diversidade de processos, produtos e peças constituintes, e é um segmento presente em todos os países do mundo e, uma das importantes fontes de geração de emprego e renda. Sua cadeia produtiva é composta na sua maioria de pequenas e médias empresas que vai do tradicional ao tecnológico em design, transitando das classes mais pobres até as mais ricas (JÚNIOR, 2011). Na área de estudo em questão prevalecem

as empresas de pequeno e médio porte, com planejamento informal, resultando em condições de trabalho inadequadas, porém, com inúmeras oportunidades de melhorias.

A industrialização do setor mobiliário brasileiro originou-se em 1875 por meio dos artesãos, sendo a maioria italiana. Caracterizava-se pela estrutura familiar, com pequenas oficinas, geradas pelo aumento de fluxo imigratório no final do século XIX (SANTI, 2013). Observa-se que o processo de imigração, sobretudo dos europeus foi um fator primordial para o início do desenvolvimento deste setor.

A temporalidade é um fator importante para compreender a evolução desta cadeia produtiva, pois inicialmente, os móveis eram produzidos com madeira maciça e quase sempre sobre medida, através de encomendas realizadas pelos consumidores brasileiros. A partir de 1936, houve um importante desenvolvimento das empresas moveleiras no Brasil (SILVA e SANTOS, 2005). Foi somente na década de 1950 que se consolidaram os principais polos moveleiros no Brasil. Atualmente este setor apresenta-se geograficamente disperso pelo território brasileiro, com maior concentração na região Centro-Sul (FERREIRA, 2001), historicamente o complexo regional com a economia mais diversificada e industrializada do país.

Em Santa Cruz de Minas existem fábricas de variados tamanhos e configurações e tal processo foi iniciado na década de 1980, porém, o grande salto ocorreu no início da década de 2000, pois foi quando os móveis expostos nas lojas da cidade turística de Tiradentes adquiriram visibilidade pelos turistas que visitavam as cidades de São João del-Rei ou Tiradentes. Muitos desses turistas deram início ao processo de compra e revenda nas suas cidades de origens, gerando neles o interesse por conhecer as fábricas, fomentando a necessidade de se criar lojas anexas a ela para atender esta demanda (GOMES et al., 2016). Desta forma, observa-se a importância do turismo para o desenvolvimento econômico, pois gera emprego e renda, assim como a criação de novos negócios, como foi o caso da cidade de Santa Cruz de Minas.

Importante fomento para o turismo na região, destaca-se um importante fator que colaborou para impulsionar o comércio moveleiro na região – a implementação da Estrada Real, considerada um programa destinado a divulgar a história e cultura de Minas Gerais e tem como objetivos estratégicos assessorar, intermediar e articular negócios entre empresários, investidores, governo e entidades governamentais; gerar informações, projetos e divulgação, criando demanda para o turismo, além de buscar a auto-sustentação do Instituto Estrada Real, gerando receitas permanentes (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2015). Sugere que este projeto tem contribuído para as áreas de publicidade ao estabelecer um *marketing* para divulgar as cidades pertencentes a este percurso.

As fábricas de móveis de demolição reutiliza matéria-prima e a madeira utilizada pelos

fabricantes é a Peroba-Rosa (*Aspidosperma polyneuron*), que segundo Zani (2013) foi amplamente utilizada nas regiões norte e noroeste do Paraná nas construções civis, galpões e estaleiro, bem como na estruturação e revestimento. Depois do desmanche das construções antigas, a madeira pode ser transportada e comercializada sem a necessidade de nenhuma licença ambiental. Dessa forma, a madeira utilizada pelas fábricas em Santa Cruz de Minas é legal e não contribui para aumentar o desmatamento, colaborando para a preservação ambiental.

Apesar desta indústria estar amparada em bases legais, da quase não existência dos impactos negativos e ser uma importante fonte de renda do município, destacam algumas fragilidades, tais como ausência de incentivos fiscais, falta de visibilidade do comércio e a falta de união entre os comerciantes, pois não existe nenhum tipo de associação e/ou cooperativa visando melhorias para o empresário da cidade, tal como compra de madeira de demolição em larga escala, o que levaria a uma redução de custos, elaboração de acordos entre os produtores, aspirando o comércio exterior (GOMES et al., 2016).

Durante a pandemia do COVID-19, sugere-se que grande parte das lojas passaram a utilizar massivamente as mídias e/ou redes sociais. É importante diferenciar rede social de mídia social, a primeira pode ser entendida como um conjunto de dois sujeitos (atores das sociedades), que podem ser pessoas, instituições ou grupos, bem como suas conexões, que são interações ou laços sociais. Já o termo mídia social tem como principal aspecto a participação ativa do coletivo de usuários na conexão e compartilhamento de informações (NETO, et al., 2015).

A mídia social pode ser considerada um desdobramento das redes sociais. São considerados exemplos de mídias sociais: blogs, redes sociais (Facebook e LinkedIn), messengers, wikis, sites de compartilhamento de conteúdo multimídia (YouTube, Flickr) e Whatsapp Messenger. (SOUZA et al., 2015). O conteúdo de uma mídia social é infinita, em decorrência do fato de qualquer membro pode contribuir a qualquer momento.

Uma estratégia utilizada nas mídias sociais é o chamado Marketing de Busca, que pode ser definido como um conjunto de estratégias que visam atender o cliente em potencial, isto é, no momento em que o consumidor busca um produto, serviço ou qualquer informação na internet ele é redirecionado rapidamente para a loja que utilizam as estratégias que englobam – *links* patrocinados e a otimização para *sites* de busca (GABRIEL, 2009). Buscar compreender o atual momento e fazer parte deste universo pode significar um importante salto na promoção e monetização de empresas e produtos via meio digital.

A mudança repentina de hábitos cotidianos provadas pelo “isolamento” foi responsável por provocar impactos no comportamento do consumidor e impacta nos hábitos de consumo, oportunidade esta que pode ser aproveitada através do Marketing de Busca, uma vez que este

pode proporcionar uma audiência surpreendentemente qualificada para o site, maximizar a visibilidade da empresa através da Internet e principalmente aumentar o potencial de conversão de visitantes em clientes.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo são descritas as análises e tratamentos dos resultados com: classificação da pesquisa, o percurso metodológico e as categorias da pesquisa.

A Pesquisa, segundo os autores Gil (2017) e Mattar (2017), classifica-se como aplicada, qualitativa e descritiva; quanto aos meios de investigação, esta se dará por meio da pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso; em relação a delimitação do universo da pesquisa, esta classifica-se como não probabilística, e por acessibilidade e/ou conveniência por meio de questionários.

A amostragem probabilística, conforme Mattar (2017), é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. De acordo com Gil (2008), a amostra por acessibilidade ou conveniência é caracterizada por possuir menor rigor em relação aos demais tipos de amostragem, sendo então desprovido de qualquer rigor exigido pela estatística. Cabe ao pesquisador realizar a seleção dos elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Tal amostragem tem sua aplicação em trabalhos do exploratório ou qualitativos, em que não há a requisição de elevado nível de precisão.

A administração situada no campo das Ciências Sociais aplicadas é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e lideradas para alcançar resultados de excelências em suas ações e operações (CHIAVENATO, 2007). Portanto, o conhecimento administrativo, não deve ser julgado apenas pelos critérios científicos usuais, de acordo com Alyrio (2009), esta ciência deve ser também submetida aos critérios relacionados a utilidade e relevância para a sociedade, por meio do método adequado para isso.

Para Lakatos e Marconi (2011), método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar um objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do pesquisador, fornecendo direcionamento e ordem na execução das etapas e processos durante o trabalho. Dessa forma, o percurso metodológico teve como referencial o trabalho de Gil (2008) dada a ênfase maior na realização de levantamento, que constituem a modalidade de pesquisa mais difundida no campo das ciências sociais.

A pesquisa bibliográfica seguiu o desenho apontado por Alyrio (2009): a) leitura de



reconhecimento; b) leitura seletiva e; c) leitura crítica ou reflexiva. A pesquisa documental foi realizada a partir dos contratos social das empresas, complementada pelas pesquisas dos sites das mesmas e questionários respondidos pelos gestores.

O questionário foi formado por questões formuladas a partir das categorias e dimensões da pesquisa, realizado com o proprietário de cada empresa em um formato semiestruturado com o roteiro das categorias de pesquisa realizado em maio de 2022 de forma presencial.

O número de questionários aplicados foi estimado de acordo com o tamanho amostral baseado em população finita. Segundo Gil (2008), o cálculo do tamanho da amostra pode exigir concurso de procedimentos estatísticos bastantes específicos, no entanto, estes têm sempre o seu fundamento nas fórmulas básicas para o cálculo do tamanho da amostra de populações infinitas e finitas, como nesta pesquisa a amostra é para as populações finitas, uma vez que a população finita possui um número limitado de dados, neste caso de indústrias/lojas de móveis de demolição. A fórmula para o cálculo de amostra para populações finitas é a seguinte:

$$n = [z^2 * p(1-p)] / e^2 / 1 + [z^2 * p(1-p)] / e^2 * N]$$

onde:

n= Tamanho da amostra

z = escore z.

e = margem de erro.

p = desvio padrão.

Já para a avaliação concreta da gestão estratégica das empresas de móveis de demolição em Santa Cruz de Minas - MG, aplicou-se a matriz SWOT, que segundo Araújo et. al., (2015), é uma ferramenta utilizada na análise e gestão, pois ela ajuda o estabelecimento posicionar-se de maneira estratégica no ambiente que pertence.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Avaliar e compreender o cenário e a atual situação das empresas de móveis de demolição

A metodologia qualitativa foi escolhida para levantamento de dados por meio de entrevistas semiestruturadas que conduziram a conversas com os donos das fábricas de lojas sobre as mudanças percebidas no cenário antes pandêmico e pós-pandemia, bem como suas visões e desafios a serem enfrentados.

A escolha dos entrevistados é guiada pelos objetivos presentes neste trabalho, e a seleção

dos entrevistados não deve predominantemente seguir os critérios quantitativos, isto é, por uma preocupação por amostragem, mas, sim a partir da experiência do entrevistado. Desta forma, é interessante realizar a seleção dos entrevistados em função de sua relação com o tema estudados, isto é, pessoas que possam fornecer depoimentos significativos (ALBERTI, 2004). Foram escolhidos os proprietários de lojas e fábricas, apenas de lojas e até fornecedores locais de insumos, como é o caso daqueles que fornecem dobradiças e pegadores de ferro. Assim, foi possível compreender o cenário e atual situação das empresas, conforme trechos relatados a seguir: “Estamos engatinhando, pois, a pandemia afetou bastante as vendas dos móveis, estou com quatro funcionários e para a gente cumprir com eles” (ENTREVISTADO, 2022).

Outro ponto vital para entender o cenário das fábricas/lojas está na compra de insumos para a produção de móveis, segundo um proprietário: “Tudo aumentou, os insumos de ferro para fazer as dobradiças, pegadores, a madeira e não estamos conseguindo passar esse valor para o cliente, para obter uma margem de lucro satisfatória como antigamente, porque se eu colocar o preço atualizado o cliente desiste da compra” – está difícil, completou (ENTREVISTADO, 2022).

De acordo com um fornecedor de insumos de ferro (dobradiças, pegadores etc.): “Antes da pandemia as vendas estavam boas, bem como o preço da matéria-prima. Durante a pandemia diminuiu as vendas devido a paralisação, e também o lucro porque aumentou o valor da matéria-prima e não conseguimos repassar o preço com o aumento que foi exorbitante. Após a pandemia os aumentos continuam, o comércio vem reagindo, porém, há insegurança nas fábricas.” (ENTREVISTADO, 2022).

A relação de trabalho, segundo Martins (2004), é o gênero que compreende o trabalho autônomo, eventual, avulso etc. Observando a importância da Consolidação das Leis Trabalhistas, que unificou a legislação trabalhista existente no Brasil em 1943, a CLT tem como intento regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho, configurando-se um direito no chamado trabalho formal, no entanto, em Santa Cruz de Minas, algumas fábricas mantêm-se na informalidade e isso impacta àqueles que trabalham formalmente.

A respeito da informalidade de algumas lojas/fábricas, um antigo proprietário destacou: “Às vezes chega um cliente aqui, damos um preço de um banco – R\$1.200,00, por exemplo, mas aí ele vai ali na rua debaixo e consegue o mesmo banco por R\$ 800,00 porque os funcionários dele não tem registros, não tem o compromisso dele né? Aí cria essa dificuldade.” O mesmo ainda sugere que: “Tinha que criar um sindicato para dar uma orientação/assessoria para o dono de marcenaria para eles tomarem conhecimento do comércio, porque tem uns que cai de paraquedas e até ele aprender a situação do negócio, ele leva muita gente a quebrar, ter

prejuízo, entendeu? E que futuramente ele também vai ter, ele não está gerindo legal a partir do princípio, tudo tem que ter uma organização e às vezes falta conhecimento mesmo” (ENTREVISTADO, 2022).

Houve um empresário que destacou os pontos positivos: “Eu e a minha esposa aproveitamos para reformar a loja, calafetamos, pintamos... Com ela funcionando era difícil fazer todas essas reformas. Além disso, mantive um funcionário que ficou trabalhando na fábrica, como não podia ter mais gente trabalhando em conjunto e, ele foi um dos poucos a aceitar a continuar trabalhando, ele fez uma jornada de empreitada e demos conta de atender os pedidos de lojistas e estocar a loja. Ainda destacou que no isolamento, as pessoas estando mais em casa começaram a investir no conforto dentro do seu lar, sobretudo na parte de mobília e, concluiu que a pandemia não atingiu negativamente, estamos finalizando a construção da nossa casa”. (ENTREVISTADO, 2022).

Uma das ações do governo durante a pandemia foi o auxílio emergencial (AE), um benefício financeiro destinado a trabalhadores(as) informais, Microempreendedores Individuais (MEI), autônomos(as) e desempregados(as) e tem por objetivo fornecer proteção emergencial no período de enfrentamento à crise causada pela pandemia do Coronavírus (BRASIL, 2021). Em relação a isso, um proprietário disse, que teve e está enfrentando dificuldades em relação a encontrar mão de obra, pois segundo mesmo: “o bar ali da frente está cheio, porque eles preferem ficar recebendo esse auxílio do governo, do que trabalhar...”. (ENTREVISTADO, 2022). Esta fala vai de encontro com outro empresário, que reclamou da qualificação dos trabalhadores, e sugeriu: “Tinha que ter na escola um curso de marcenaria” (ENTREVISTADO, 2022). Reiterando a importância da mão-de-obra qualificada.

## **4.2 Avaliar e compreender os tipos das organizações das indústrias e a visibilidade comercial**

Para a realização do cálculo amostral responsável por determinar o número de questionários a serem aplicados, levou em consideração a catalogação de 36 lojas e/ou indústrias moveleiras conforme GOMES et. al., (2016). Utilizando o grau de confiança de 90%, o valor do escore de  $z = 1,64$  e o erro padrão de 5%, tem-se os seguintes componentes para a fórmula:

$$\begin{aligned} N &= 36; \\ z &= 1,64; \\ e &= 0.05 \\ p &= 0.5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
n &= [z^2 * p(1-p)] / e^2 / 1 + [z^2 * p(1-p)] / e^2 * N]. \\
n &= [1,64^2 * 0.5(1-0.5)] / 0,05^2 / 1 + [1,64^2 * 0.5(1-0.5)] / 0.05^2 * 36]. \\
n &= [2,6896 * 0,25] / 0,0025 / 1 + [2,6896 * 0,25] / 0,0025 * 36]. \\
n &= [0,6724 / 0,0025] / 1 + [0,6724 / 0,09] \\
n &= 268,96 / 1 + 7,47 \\
n &= 268,96 / 8,47 \\
n &= 31,75
\end{aligned}$$

Dessa forma, ocorreu a aplicação dos 32 questionários segundo o tamanho amostral baseado em população finita, conforme exposto no tópico da metodologia. As análises destes questionários aplicados e suas respectivas discussões acerca das propriedades é possível compreender as seguintes características: se as lojas/indústrias são regularizadas ou irregulares perante aos órgão de fiscalização, qual a origem da mão de obra, bem como a existência ou não do trabalho infantil, bem como o uso da tecnologia no circuito produtivo quanto destinado as vendas, isto é, a comercialização dos móveis pode ser verificada na tabela abaixo:

Tabela 01: Tipos de organização das Indústrias/Lojas (total de 32 Lojas/Indústrias catalogadas)

| DADOS                                   | SIM | NÃO  |
|-----------------------------------------|-----|------|
| <b>Indústria/Loja Regularizadas</b>     | 78% | 22%  |
| <b>Mão de obra da própria da cidade</b> | 90% | 10%  |
| <b>Trabalho Infanto-Juvenil</b>         | 10% | 90%  |
| <b>Uso de Tecnologia na Produção</b>    | 22% | 78%  |
| <b>Uso de Tecnologia na Venda</b>       | 44% | 56%  |
| <b>Exporta para outros países</b>       | 0%  | 100% |
| <b>Possui loja em outro município</b>   | 0%  | 100% |
| <b>Processo digital eficiente</b>       | 33% | 67%  |
| <b>Possui site de vendas?</b>           | 11% | 89%  |
| <b>Utiliza alguma rede social</b>       | 67% | 33%  |

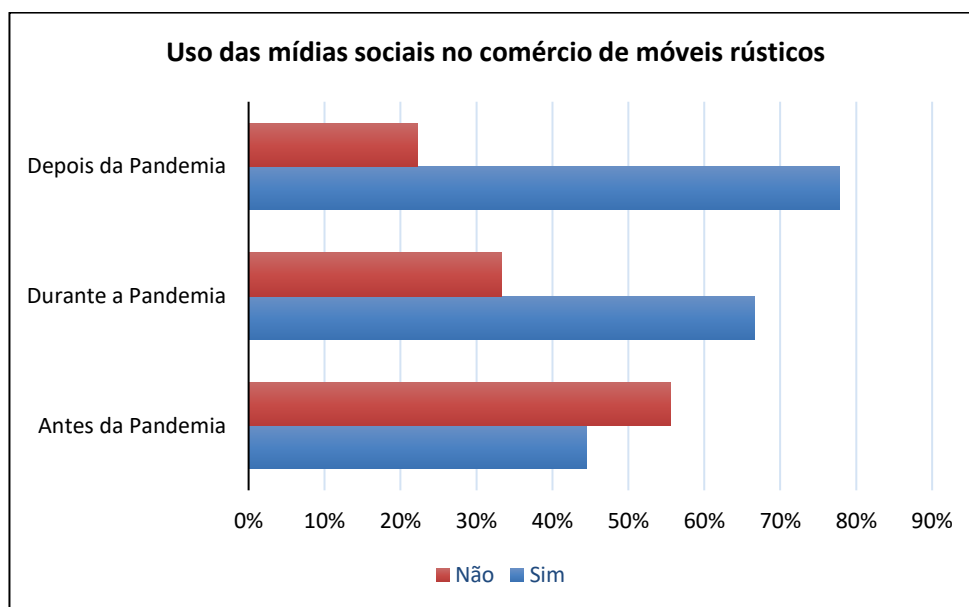
Fonte: Dados originais da pesquisa (2022)

Com base nos dados expostos na tabela 1, pode-se observar que ao contrário do que se esperava, de que grande parte dessas empresas fosse irregulares, não foi constatado mediante ao fato de 78% estão regularizadas. Isto porque, em visitas preliminares, ao conversar com moradores que não estavam ligados à produção, muitos acreditavam que grande parte era irregular. Outra constatação importante está relacionada com a mão de obra, em que pela proximidade com São João del-Rei e Tiradentes, acreditava-se que grande dessa parcela não seria da própria cidade, hipótese refutada ao verificar que apenas 10% dessa mão de obra advém de cidades circunvizinhas. Outra informação importante que contrapõe ao senso comum foi

que de que haveria um percentual significativo de trabalho infanto-juvenil, sendo este caracterizado por um percentual de 10% apenas.

Com base nas informações obtidas durante a pesquisa, conforme Figura 1, observou-se um incremento de 33% das mídias sociais para comercialização dos móveis rústicos se comparado ao período anterior da pandemia com um percentual de 44% contra 78% do uso deste recurso após a pandemia. Sobretudo no período de isolamento as mídias sociais, isto é, sites e aplicativos que permitem conexão e interação entre os usuários foi uma importante ferramenta de trabalho para que as empresas pudessem expor seus produtos e conquistar clientes por meio, além de aprimorar seus conhecimentos na área de marketing digital.

Figura 1 – Uso das mídias sociais no comércio de móveis rústicos



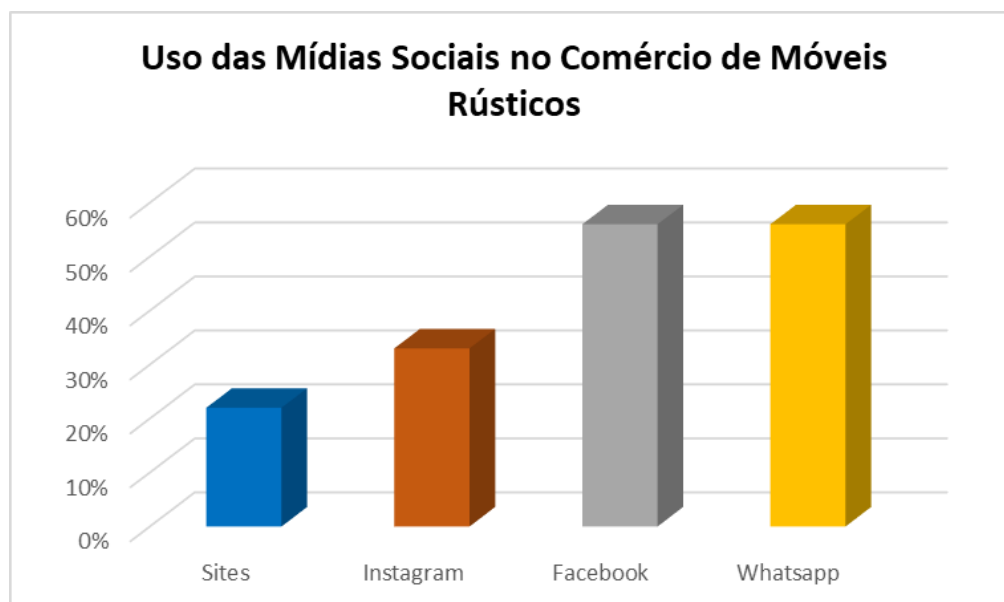
Fonte: Dados originais da pesquisa (2022).

Segundo relatório da Organização Pan-Americana de Saúde – OPAS (2020), durante a pandemia, 3 bilhões de pessoas no mundo ficaram em isolamento social ou quarentena, restrições, fechamento de fronteiras, restrições aos setores de transportes, as tecnologias da informação de uso frequente principalmente os telefones celulares, se transformaram no principal meio usado pelas pessoas, governos e instituições de saúde para trabalhar, interagir, compartilhar informações, gerar e dividir conhecimento, e se comunicar.

Segundo Recuero (2011), o uso das mídias e/ou redes sociais permitem que novas formas de capital social despontem e sejam apropriadas, podendo ser modificada e reconstruída nesses espaços mediante aos novos valores engendrados pelos grupos. Durante a pandemia, esta se tornou uma ferramenta de suma importância para a sobrevivência de diversos

empreendimentos, sobretudo o de móveis rústicos. Na figura 2, é possível observar a distribuição do uso das principais mídias e redes sociais escolhidas pelos lojistas e fabricantes de móveis de demolição para a comercialização de seus produtos.

Figura 2 – Tipos de mídias sociais utilizadas pelas lojas/indústrias



Fonte: Dados originais da pesquisa (2022).

Um dos pioneiros das mídias sociais é o Facebook, desde 2003 essa plataforma funciona por meio de perfis e comunidade (NETO et al., 2015), em que é possível encontrar uma importante ferramenta conhecida Marketplace, um canal de vendas em que as pessoas podem encontrar, comprar e vender itens. Tal ferramenta foi citada pelos empresários como um atrativo importante para a escolha dessa plataforma – representando 56% da preferência.

Este valor se repete em relação ao uso do *Whatsapp*, aplicativo de mensagens multiplataformas que chegou no Brasil em 2009, e permite a troca de mensagens pelo celular sem pagar por SMS (SOUZA, et al., 2015). Além da sua gratuidade, sua praticidade foi um dos elementos citados pelos donos das lojas/indústrias de móveis, sobretudo com relação as negociações pós-vendas, isto é, a logística envolta do envio da mercadoria. Porém, o contato uma vez salvo, este é aproveitado para os envios de novos projetos, promoções, entre outras. É importante destacar que em 2018, ocorreu o lançamento do *Whatsapp Business*, porém, este não foi citado em momento algum durante as aplicações do questionário.

O *Instagram* desenvolvido pelo americano Kevin Systrom e pelo brasileiro Mike Krieger no ano de 2010, adquirido pelo Facebook em 2012 desde então vem se tornando umas das mídias sociais mais promissoras (NUNES et al., 2020). De acordo com Statista (2018), o

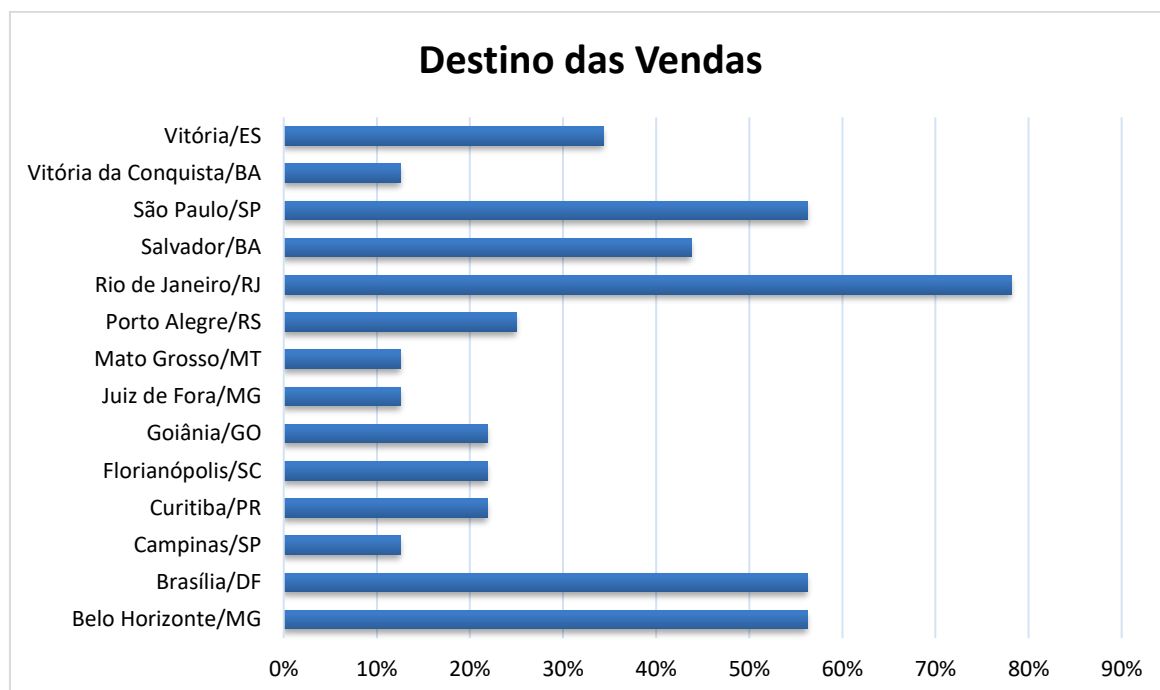
número de usuários passa de 1 bilhão, sendo a sexta rede social mais utilizada no mundo e a quarta utilizada no Brasil. Voltada mais para o visual, desta forma através dos feed, stories e IGVT as empresas têm adotado novas formas de marketing digital, cuidando com mais afinco da sua imagem e desenvolvendo estratégias para alavancar as vendas por meio da divulgação imagética de seus produtos. Esta mídia apareceu na segunda posição com 33% da preferência. Importante destacar, que nas empresas onde os empresários eram mais idosos, estes afirmavam terceirizar estas atividades para seus filhos e netos.

Os sites ficaram com a terceira posição, com 22% - a ideia de hospedar a sua empresa em uma plataforma não ocorre de maneira gratuita, segundo a agência BHHost, o custo de um site para empresas custa em média de R\$1.000,00 até R\$1.500,00, porém é necessário manter o custeio mensal da hospedagem, registro do domínio e a manutenção do site (atualização do catálogo, preços etc.) cujo custo mensal é de R\$57,00 por mês, motivo pelo qual o uso das mídias sociais gratuitas vem ganhando cada vez mais adeptos.

Sobre o quadro de funcionário das empresas, 66% delas mantiveram os mesmos números de colaboradores durante todo o período, 66% diminuíram o seu quadro e 34% voltaram a contratar após a pandemia. Embora seja um número razoavelmente baixo, este é significativo num cenário onde os preços dos insumos aumentaram em torno de 10%, e muitos dos empresários estão segurando o máximo que podem para não repassar estes aumentos aos consumidores finais. Outro fator é a instabilidade e receio mesmo de uma nova onda do coronavírus que deixam os empresários numa posição mais conservadora.

Com relação ao destino das vendas (Figura 3) dos móveis de madeira de demolição, a pesquisa aponta que grande parte dos produtos estão sendo levadas para outros estados brasileiros, com destaque para o Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília – DF e a capital mineira Belo Horizonte. No entanto, para 90% dos entrevistados o número de estabelecimentos atendidos em todos os estados tiveram seu poder de compra reduzido após a pandemia.

Figura 3 – Destino de vendas de madeiras pelos estados brasileiros



Fontes: Dados originais da pesquisa (2022).

Segundo Gomes et al. (2016), mais de 65% da produção é destinada a outros estados onde por meio de lojas sofisticadas são vendidas ao consumidor final, com valor de até 50% superior do que custaria em Santa Cruz de Minas. Tal fato contribui para uma menor dependência do turismo com esta finalidade. No entanto, com a alta do preço dos combustíveis, os lojistas e donos de fábricas salientaram que em locais mais distantes como as regiões norte e sul do Brasil, as vendas caíram substancialmente, em decorrência do alto custo do frete. Destaca-se, que de acordo com a tabela 01, nenhuma das empresas de Santa Cruz de Minas exportam seus produtos para outros países.

### 4.3 Identificar e propor melhorias estratégicas para a gestão da Crise da Covid-19 para agregar valor a seus clientes

Para uma avaliação concreta da gestão estratégica das fábricas e lojas de móveis de demolição de Santa Cruz de Minas, apresenta-se a Matriz SWOT, que de acordo com Araújo et al. (2015), é uma importante ferramenta empregada na análise e gestão, ela contribui para a organização posicionar-se de maneira estratégica dentro do ambiente ao qual pertence.

Quadro 1 – Matriz SWOT das lojas/fábricas de móveis rústicos de Santa Cruz de Minas – MG

| Forças                                                                                                                                                                                                           | Fraquezas                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrutura de atendimento voltada para o mundo digital.</li> <li>➤ Tomada de decisão rápida</li> <li>➤ Mais tempo para atender os clientes nas redes sociais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menor quantidade de mão-de-obra disponível.</li> <li>➤ Dificuldade na produção por falta de matéria prima.</li> <li>➤ Queda na produção devido ao rodízio dos funcionários.</li> <li>➤ Fechamento total da loja física por um ano.</li> </ul> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mais tempo para dedicar na criação/ inovação de novos modelos. Aprender a economizar mais.</li> <li>➤ Aprender a trabalhar com o quadro de funcionário restrito.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deficiências na gestão econômica financeira e gestão de marketing.</li> <li>➤ Redução nas vendas por não serem produtos de primeira necessidade.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maior facilidade na exposição da marca.</li> <li>➤ Maior facilidade na divulgação de serviços.</li> <li>➤ Maior atenção na fabricação dos móveis</li> <li>➤ Maior disponibilidade para se ater as redes sociais, onde as vendas aumentaram.</li> <li>➤ Abertura de um empreendimento de outro setor, como lojas de roupas, que é um bem de primeira necessidade.</li> </ul> | <b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perda no poder de compra da população.</li> <li>➤ Expectativa ruim para o cenário econômico do país.</li> <li>➤ Aumento dos custos das matérias primas.</li> <li>➤ Falta de mão de obra</li> <li>➤ Aumento dos combustíveis, que impactou no aumento do frete.</li> <li>➤ Dependência do turismo</li> <li>➤ Alta exigência de atualização tecnológica e mão de obra qualificada.</li> <li>➤ Alta competição por parte de migração de empresas de outras localidades</li> <li>➤ Empresas que atuam na ilegalidade, gerando uma competição desleal.</li> </ul> |

Fonte: Dados originais da pesquisa (2022).

A partir da matriz SWOT, é possível analisar os pontos positivos e negativos dentro e fora da empresa, permitindo reconhecer como a pandemia afetou a situação da empresa, isto é, um diagnóstico e que servirá como ferramenta para ser utilizado para a tomada de decisão dos empresários (FILHO, 2021).

Por meio desta matriz, foi possível perceber que as empresas de modo geral, responderam à crise, introduzindo medidas para garantir a gestão e a continuidade dos negócios, em especial, em razão da qualidade de seus produtos e aumento do faturamento mesmo durante a COVID-19. Porém, a recuperação ainda é dificultada, em razão de suas deficiências, como a dificuldade de mão de obra disponível, aumento de insumos básicos, inflação global, aumento dos preços de combustíveis, carências de gestão econômico-financeira e fraquezas de marketing digital e de comércio virtual, também conhecido como *e-commerce*.

Uma das estratégias possíveis para a antifragilidade do sistema, é a criação de associação e/ou cooperativa entre os produtores e comerciantes das indústrias/lojas de móveis rústicos, reduzindo a chamada concorrência desleal, cursos e oficinas de marcenaria buscando qualificar jovens e adultos na função, compra de madeira de demolição em larga escala, reduzindo dessa forma os custos do transporte; associações com clínicas médicas para fornecer planos de saúde, dentários que atenda a todos os participantes do circuito produtivo e até mesmo a elaboração de planos e acordos entre os produtores visando o mercado externo, isto é, fomentando a exportação de móveis rústicos às demais nações.

Na matriz SWOT, uma das forças destacadas foi a tomada rápida de decisão. Antes da Pandemia, de acordo com uma pesquisa executada pela Confederação Nacional da Indústria

com participação de outras instituições de ensino, apenas 1,6% das 759 empresas brasileiras declararam possuir sistemas integrados e inteligentes para amparar a tomada de decisão (CNI, 2017). Esses dados, após o início da pandemia, alteraram significativamente saltando para 87,5% das empresas que passaram a adotar alguma iniciativa de transformação digital no ano em que a pandemia começou (AGUIAR, 2020). Desta forma, desenvolvimento sólido da tecnologia numa empresa, até então visto como um diferencial no mercado brasileiro, é condição básica para se manter competitivo.

## **5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS**

A cidade de Santa Cruz de Minas, distante 181 Km de Belo Horizonte, ocupa uma área de 2.565 Km<sup>2</sup>, possuindo a menor área total se comparado aos demais municípios do Brasil, sua população é de 7.865 habitantes (IBGE, 2010). Fazendo parte do circuito inferior da economia, a indústria e o comércio moveleiro de madeira de demolição da cidade de Santa Cruz de Minas é uma importante fonte de renda para os seus habitantes, sendo esta atividade estimulada pelo fluxo das atividades turísticas regionais.

Conclui-se que esta deve ser cada vez mais estimulada e redirecionada para a própria cidade, isto é, fazer com que o turista pare por um tempo maior na cidade e não apenas passe por ela e siga adiante. Seja por meio de construções de restaurantes, pousadas, cafeterias sobretudo na avenida Ministro Gabriel Passos, rua em que espacialmente comporta o maior número das lojas de móveis e maior tráfego de veículos.

Para o maior desempenho das empresas de móveis rústicos é necessário analisar estratégias juntos aos órgãos e entidades públicas para o devido suporte aos empreendedores do setor de móvel rústico neste retorno chamado “novo normal” que tem a sua frente uma inflação não mais verde e amarela e sim, global, provocada pelo desdobramento na guerra da Rússia e Ucrânia e por ser um ano eleitoral, fator que desestabiliza a macro e a microeconomia. Conclui-se também, que é importante a aproximação das instituições públicas e particulares de ensino fomentando oficinas e cursos de alavancagem das vendas, uso de recursos digitais e até mesmo impulsionando essas empresas a vislumbrar cenários mais promissores, como o caso da extrapolação da fronteira nacional.

Para o maior desempenho das empresas de móveis rústicos sugere-se analisar estratégias juntos aos órgãos e entidades públicas para o devido suporte aos empreendedores do setor de móvel rústico neste retorno pós covid-19 e o esperado aquecimento do mercado. Os desafios são grandiosos, pois, neste atual momento o mundo assiste uma terrível guerra entre Rússia e

Ucrânia, que desencadeia e intensifica o processo de inflação, responsável por promover desestabilizações na macro e microeconomia.

Conclui-se também, que é importante a aproximação das instituições públicas e particulares de ensino fomentando oficinas e cursos de alavancagem das vendas, uso de recursos digitais e até mesmo impulsionando essas empresas a vislumbrar cenários mais promissores, como o caso da extrapolação da fronteira nacional.

## 6. REFERÊNCIAS

ALBERTI, V. Manual de história oral. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2004. v. 1. 235p.

ALYRIO, R. D. Métodos e técnicas de pesquisa em administração. Rio de Janeiro: **Fundação CECIERJ**, 2009. Disponível em <<https://canal.cecierj.edu.br/012016/4aa5f2f16e6ed7f41495187a4605181d.pdf>>. Acesso: 20 de março 2021.

ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. **Ed. Campus**, Rio de Janeiro: 2006.

ARAÚJO, J. C; Análise Swot: Uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, 2015. Disponível em <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>>. Acesso: 18 de abril 2022.

BQHOST. 6 Tipos de Sites Profissionais e quanto custa criar cada um deles em 2022. Disponível em: <https://bqhost.com.br/lp/quanto-custa-um-site/>. Acesso em 18 de maio de 2022.

BRASIL. Acompanhar o Auxílio Emergencial 2021 (Coronavírus - COVID 19). Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/acompanhar-auxilio-emergencial#:~:text=O%20que%20%C3%A9%3F,causada%20pela%20pandemia%20do%20Coronav%C3%ADrus,> Acesso em 13 de maio de 2022.

CARNEIRO, J. ;ESTEVES , F. Execução da Estratégia: O processo de desenvolvimento de um modelo conceitual. 2014. Disponível em< [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ESO2036.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO2036.pdf)>. Acesso: 12 de março de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração teoria, processo e prática. 4 ed. São Paulo.

**Elsevier**. 2007.

D'AVENI, R. A.; MACMILLAN, I. C. Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. **Administrative Science Quarterly**, 1990.

DELOITTE, 2020. Combate à covid-19 compromisso com as pessoas e a continuidade dos negócios. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/Deloitte-Brasil-Plano-100-Dias-Covid-19.pdf>> Acesso em 13 de abr. 2021.

FILHO, S. Gestão da Crise no Setor de Laboratórios de Análises Clínicas: um estudo de caso do Laboratório Alfa de Análises Clínicas da Grande Florianópolis diante da COVID-19. Orientador: Irineu Manoel de Sousa. 2021. 30 p. **TCC (Graduação)** – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/223337>. Acesso em 10 de março de 2022.

GABRIEL, M. SEM e SEO: dominando o marketing da busca. São Paulo: **Novatec**. 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário de Negócios. Porto Alegre: **Bookman**, 2007.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: **Atlas**, 2017.

GIL, A.C.; Métodos e Técnicas de pesquisa, 2008. Disponível em <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-so-cial.pdf>>. Acesso: 10 de abril de 2022.

GOMES I.; ROCHA H. P.; FERREIRA C. A. Impactos do turismo em uma cidade não turística: uma análise do circuito espacial de produção da indústria e do comércio moveleiro de Santa Cruz de Minas – Minas Gerais - Brasil, **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, n. 21 (diciembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/moveis.html>

INSTITUTO ESTRADA REAL. Estrada Real. Disponível em: <http://www.institutoestradareal.com.br>. Acesso em: 16 de março . 2015.

JUNIOR, A.O. Instituição, espaço e desenvolvimento: o caso do Pólo Moveleiro de Ubá, MG. 2011. 153 p. **Tese** (Doutorado em Geografia) o Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

KANPLAN, R.S e NORTON, D.P. A Execução Premium. 2008.

LAKATOS E.M., MARCONI M.A. Técnicas de Pesquisa 7ª ed. São Paulo: **Atlas**; 2011

MARTINS, Sérgio Pinto. Direito do Trabalho. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 114.

MATTAR, João Augusto. Pesquisa Científica na Era Digital. São Paulo, **Saraiva Uni**, 2017.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Processo da Estratégia, Porto Alegre: **Bookman**, 2001.

NASSIF, CÔRREA e ROSSETTO, O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do Pós Covid-19: Há luz no Fim do Túnel, 2020. Disponível em <<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1940>>. Acesso em 19 de abr 2022.

NETO, M.; BARRETO, L.; SOUZA, L. As mídias sociais digitais como ferramentas de comunicação e marketing na contemporaneidade. **Quipus - Issn 2237-8987**, v. 4, n. 2, p. 11-11, 22 set. 2016. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/quipus/article/view/1273>. Acesso em: 18 de Maio de 2022.

NIGRO, T. Do mil ao milhão : sem cortar o cafezinho 1. ed. Rio de Janeiro. **Harper Collins** 2018.

NUNES W. C. C. et al., Instragram Marketing: Alavancando as vendas em tempos de Pandemia. **Revista Acadêmica - Ensino Ciências e Tecnologias IFSP** – Campos Cubatã. v. 7 – p. (1-19). Agosto de 2020. Disponível em: [https://intranet.cbt.ifsp.edu.br/qualif/volume07/artigo01\\_ed\\_07.pdf](https://intranet.cbt.ifsp.edu.br/qualif/volume07/artigo01_ed_07.pdf) . Acesso em 18 de Maio de 2022.

OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. O potencial das tecnologias da informação de uso frequente durante a pandemia. **Folha informativa**. Brasília (DF); 2021.

PEREIRA, M. Gestão Estratégica: Introdução. Disponível em: [http://www.marco.eng.br/estrategia/Aula-01B-Introducao\\_Prof\\_Marco.pdf](http://www.marco.eng.br/estrategia/Aula-01B-Introducao_Prof_Marco.pdf). Acesso em: 12 março de 2022.

PORTER, M. E. O que é estratégia? Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: **Campus**, 1999.

SA, Samantha Dubugras; WERLANG, Blanca Susana Guevara; PARANHOS, Mariana Esteves. Intervenção em crise. **Rev. bras.ter. cogn.**, Rio de Janeiro , v. 4, n. 1, jun. 2008 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-56872008000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872008000100008&lng=pt&nrm=iso)> . Acesso em: 10 de abril 2022.

SILVA, E. & SANTOS, F. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. **Revista Produção**. v. 15, n. 2, p. 286-299, Maio/Ago. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000200012>. Acesso em 12 de março de 2022.

SANTI, M. A. Mobiliário no Brasil. Origens da produção e da industrialização. São Paulo: **SENAC**, 2013.

SLAIKEU, K. A. (1996). Intervención en Crisis: manual para práctica e investigación. México: **El Manual Moderno**. Disponível em <http://api.cpsp.io/public/documents/1586729593875-intervencion-en-crisis-manual-para-pract.pdf> >. Acesso: 10 de abril 2022.

SOUZA, J. L. de A.; ARAÚJO, D. C. de; PAULA, D. A. de. Mídia social WhatsApp: uma análise sobre as interações sociais. **Revista Alterjor**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 131-165, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/aj11-a05> . Acesso em: 18 maio. 2022.

SOUSA-SANTOS, Thiago de; SILVA-PEREIRA, Raquel da. O turismo como impulsionador do desenvolvimento regional: análise no Campo das Vertentes (mg), Brasil. **EURE** (Santiago), Santiago , v. 46, n. 137, p. 113-133, Jan. 2020. Acesso em 10 Mar. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612020000100113>.

STATISTA. Number of monthly active Instagram users from January 2013 to June 2018. 2020. Disponível em: <https://www.statista.com/>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

WILCOX, D. L., AULT, P.H., AGEE, W.K. e CAMERON, G.T. Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. 6 a ed. **Pearson Educación**. Madrid. 2001.

ZANI, A. C. (2013) “Arquitetura em Madeira”. Eduei, Londrina: **Eduei**. Disponível em: [http://www.uel.br/editora/portal/pages/arquivos/arquitetura%20em%20madeira\\_digital.pdf](http://www.uel.br/editora/portal/pages/arquivos/arquitetura%20em%20madeira_digital.pdf). Acesso em 20 de março de 2022.