



## Artesanato: uma alternativa de sucesso. O caso de uma empresa vencedora.

Paulo Henrique Nunes (UEPG) [paulohnunes@brturbo.com](mailto:paulohnunes@brturbo.com)

Sergio Escorsim (UEPG) [escorsim@uol.com.br](mailto:escorsim@uol.com.br)

Helinton Himerio Lugarini (UEPG) [ht\\_lugarini@yahoo.com.br](mailto:ht_lugarini@yahoo.com.br)

Izabel Camargo (UEPG) [izabel\\_camargo@yahoo.com.br](mailto:izabel_camargo@yahoo.com.br)

Monise Sylvestre Levorato (UEPG) [monisesylvestre@hotmail.com](mailto:monisesylvestre@hotmail.com)

### Resumo:

A crise no ramo madeireiro no Brasil é uma realidade que vem prejudicando grande parte dos atuantes da área. Com a real desvalorização da moeda americana, muitas empresas exportadoras deixaram de ser competitivas no mercado externo, outras foram totalmente excluídas do mercado interno e outras ainda vem buscando novas alternativas para sua permanência. Este artigo apresenta os métodos e ferramentas utilizadas pela empresa “ABC LTDA” para a conquista, permanência e estabilização em um novo ramo de atuação dentro do segmento madeireiro e conseqüentemente analisando os resultados por ela obtidos. O objetivo é identificar contrastes entre modos de produção distintos, mostrando como uma administração eficiente pode fazer com que produtos de menor tecnologia empregada sejam aceitos e agreguem maior valor por serem exclusivos. O caso apresentado relata a experiência de uma empresa que em meio a tanta tecnologia e oportunidades de mercados, optou por um modo de produção direcionado para a exclusividade das peças, sem deixar de ter uma administração voltada à qualidade de seus produtos e ainda disponibilizando a seus clientes atendimento personalizado. O estudo mostra como uma pesquisa de mercado pode auxiliar nas tomadas de decisões para o futuro de uma empresa. Destaca-se também como a empresa conseguiu produzir com baixos custos, boa qualidade e ainda agregar maior valor aos produtos, tornando assim seu maior objeto de propaganda seus próprios clientes.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Gestão da Produção, Produção Artesanal.

### 1. Introdução

Com a queda de competitividade do setor madeireiro, muitas empresas estão tendo que ousar na busca de novos mercados. Este trabalho demonstra o caso de uma empresa madeireira que atuava no ramo de construção civil e oferecia produtos de baixo valor agregado, os quais foram perdendo espaço no mercado, devido as seqüentes crises enfrentadas pelo setor. Depois de um detalhado estudo das principais alternativas de sobrevivência, a empresa “ABC LTDA” decide mudar para o ramo de moveis rústicos, mudando totalmente o rumo dos seus negócios. O objetivo deste trabalho é demonstrar os fatos ocorridos, as decisões tomadas e as causas que levaram a empresa a tomar tais decisões e os resultados conquistados.

Quando uma empresa almeja ser mais reconhecida no seu ramo de atuação logo sugere, dentre outras, mudanças no seu produto para que este seja diferenciado de seus concorrentes e com isso tenha um maior valor de mercado, gerando assim maior lucratividade e destaque à empresa. Partindo desse principio a empresa ABC LTDA elaborou pesquisas na qual

verificou os modos de produção de diferentes ramos de atividade que tivessem como matéria-prima principal a madeira. Foram levantadas as possibilidades para continuar no mercado sem que se fizesse necessário alto investimento e priorizando sempre a qualidade de seus produtos e a satisfação de seus clientes. Optou-se por um ramo de atividade que utiliza um modo de produção primitivo, o artesanato, o que tornou seus produtos exclusivos e direcionados a um público alvo diferenciado.

O artesanato oferece uma exclusividade a cada peça, pois não seguem moldes e sim um padrão que somente o artesão pode ditar. O fato de serem elaboradas de forma única e exclusiva permite que seja agregado um maior valor, se comparado a um produto industrializado da mesma linha. Para que o negócio seja lucrativo necessita de uma administração inovadora e otimista, objetivando a colocação destes produtos no local certo e para um público adequado.

“Moveis Rústicos” é um ramo de atuação que oferece produtos de alto valor agregado e exclusividade garantida, diferencial mercadológico, na busca de novos mercados, inclusive o internacional, tendo em vista a comprovada preferência da madeira brasileira na confecção destes produtos.

## **2. Fundamentação teórica**

Atualmente o mercado madeireiro comprovadamente sofre impactos externos que vem desestabilizando a atuação brasileira no comércio internacional. O complexo madeireiro apresentou queda de -12,5% na produção no acumulado do período janeiro-junho de 2006 (variação que representou contribuição de -0,8 p.p. na taxa da indústria geral), por conta da trajetória descendente das vendas destinadas ao mercado internacional. Para demonstrar a influência da taxa de câmbio, o índice de rentabilidade das exportações nacionais de madeira e mobiliário atingiram, nos últimos quatro trimestres, os níveis mais baixos da série iniciada em 1985, segundo números da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex).

Somente a título de comparação, no período abril-junho de 2006, a rentabilidade setorial com as exportações alcançou patamar 13,1% inferior ao anotado no último trimestre de 1998, antes da substituição do sistema de bandas cambiais pelo regime de flutuação.

Para superar o péssimo momento, as empresas do ramo contaram com muita criatividade para se reinventar dentro de um mercado altamente competitivo. A competitividade empresarial é fator indispensável que deve ser buscado continuamente. Segundo Muller (1996, p.31),

O mundo moderno é repleto de mudanças imprevisíveis com propagações que refletem em praticamente tudo. Esta realidade leva ao fato de que as organizações não podem permanecer estáveis por muito tempo, uma vez que as constantes mudanças externas exigem alterações internas. O êxito organizacional é determinado pela capacidade dos responsáveis pela organização em realizar os ajustes necessários a fim de mantê-la atualizada com seu meio ambiente.

Tanto se fala em competitividade, organizações competitivas, mas o que vem a ser exatamente isso: um diferencial ou uma forma de sobrevivência? Segundo Muller (1996, p.15),

As organizações competitivas são definidas como aquelas que além de serem eficientes na produção de inovações aceitas pelo mercado, também possuem uma capacidade contínua de resposta a qualquer tipo de mudança em seu meio ambiente. Assim, são características comuns às organizações competitivas, práticas administrativas simples, estímulo à motivação e entusiasmo das pessoas em todos os níveis com relação à organização, valorização da criatividade, da inovação e da produtividade.

Considerando o pensamento do autor acima citado, podemos afirmar que nos dias atuais com uma economia tão globalizada e turbulenta, somente as organizações competitivas sobreviverão, e aquelas que não se adequarem às novas exigências conseqüentemente serão excluídas do mercado.

De acordo com Slack (1996), a produção é a função central das organizações já que é aquela que vai se responsabilizar de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir”. Na busca pela sobrevivência no mercado, a saída encontrada pela empresa ABC LTDA foi a mudança no modo de produção, buscando produtos diferenciados com alto valor agregado.

Atualmente, sabe-se que a necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança e inovação nas organizações deixou de ser apenas um modismo, para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso. A crescente turbulência, a complexidade e a incerteza ambientais impõem às organizações um dinamismo e capacidade de adaptação sem precedentes na história. De acordo com Chakravarthy (1991), adaptar-se a um ambiente turbulento é difícil, e uma empresa que enfrenta este tipo de ambiente normalmente procura um nicho de mercado que seja ao mesmo tempo estático e relativamente simples, pois lidar com toda a complexidade e dinâmica associadas com a turbulência ambiental é impossível.

A forma artesanal de produção é um ramo de atuação promissor e lucrativo. Porém não é possível entrar em um novo mercado, sem antes conhecê-lo profundamente. Por isso, é preciso pesquisar, conhecer a fundo o mercado no qual ele estará inserido (SHIMOYAMA 2004). Conhecer os concorrentes, os fornecedores e o público-alvo, quem são os consumidores e quais são os seus hábitos e necessidades, é requisito fundamental para o sucesso de qualquer organização. Para que as empresas antecipem ou respondam às necessidades dos clientes, elas precisam dispor de informações sobre seus clientes atuais e potenciais e sobre o sucesso de suas próprias práticas, dentro do ambiente microeconômico.

### **3. Exemplos de produtos alternativos a partir da madeira**

Regiões tradicionalmente exploradoras de madeira enfrentam sérios problemas com relação ao aproveitamento de resíduos florestais e madeireiros, gerados pelo processamento inadequado da indústria florestal.

De acordo com Barbosa *et al*, o potencial de uso dessa enorme quantidade de resíduos vem sendo subestimado pela indústria madeireira regional, que consiste de uma fonte potencial de matéria-prima básica para inúmeras aplicações, tais como em pequenos objetos de madeira – POM, móveis rústicos, produção de chapas e geração de energia, dentre os mais significativos”.

Uma das propostas seria aliar o desenho singular que os galhos das copas das árvores apresentam com a confecção de móveis rústicos, utilizando-se as diferentes formas e bifurcações em diversos ângulos, nós, cavidades e figuras decorativas etc., como detalhes que podem fazer de cada móvel uma peça única e exclusiva.

Essa alternativa mostra-se bastante viável, considerando que a copa das árvores é composta de uma grande quantidade de galhos que não são aproveitados, perdendo-se a oportunidade de desenvolver novos processos e produtos madeireiros. As indústrias regionais, em sua grande maioria, aproveitam somente os fustes comerciais (troncos) das espécies exploradas, descartando a copa das árvores, que ficam no leito da floresta após a exploração. Na área de beneficiamento da madeira, técnicas de desdobro da madeira e do estipe de pupunha (tronco) também foram desenvolvidas com bastante sucesso. Com isso, já foram construídos alguns protótipos de móveis apresentando boa qualidade. Um uso mais nobre de resíduos madeireiros certamente traria vantagens econômicas ao possibilitar a confecção de produtos

com preço competitivo, além de vantagens sociais, como a geração de novos empregos com o surgimento das atividades decorrentes de sua aplicação.

Com uma visão voltada a questões sociais e ambientais é possível tornar uma empresa viável para seus sócios e de extrema importância para a sociedade, pois além de gerar sustento às famílias, esta é uma forma de preservar o meio ambiente, trabalhando, dentre outros, com resíduos industriais de empresas de diversos ramos de atividade, como madeiras, metalúrgicas, construção naval, dentre outras.

#### **4. O caso da Empresa “ABC LTDA”**

O estudo de caso foi definido por Yin (2001, p. 32) como "um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas”.

Em um ano que os negócios no ramo de madeira para construção civil não eram muito animadores. À empresa em questão, restou a dúvida se continuaria nessa atividade ou tentaria caminhos alternativos. Ao final desse ano começaram a surgir oportunidades a partir da sua vasta rede de contatos que havia estabelecido, apesar de pouco tempo de mercado nessa região. Houve ofertas tais como: que se fizesse um grande investimento e começasse a exportar madeira para países desenvolvidos; ofertas para aumentar a linha de produtos e continuasse no mesmo ramo, o da construção civil, por mais um tempo, pois esse oferecia boas perspectivas a longo prazo; ou ainda que trabalhasse com a linha de artesanato, sendo que para isso, a princípio, apenas necessitaria que disponibilizasse do espaço físico que possuía.

Foi então realizado um estudo das propostas ofertadas. A começar pela proposta de exportar madeira. Para que se iniciasse essa atividade seria necessário um investimento que comprometeria todo o patrimônio da empresa, seria um mercado novo no qual uma equipe qualificada teria de trabalhar com muito afinco para que as atividades da empresa comessem a se realizar, e ainda o mercado era incerto, pois havia muita oscilação do dólar (moeda que eram negociados os pedidos) e uma vez fechado o contrato com o comprador do outro país este deveria ser cumprido independente se geraria lucro ou prejuízo à empresa exportadora.

No mercado de construção civil existem períodos de “vaca gorda” nos quais são realizadas diversas construções, o que faz o mercado aquecer. Porém, no momento do aparecimento dessas propostas, era exatamente fora desse período e seria necessário injetar mais capital na empresa e esperar por um resultado que começaria a aparecer a longo prazo, levando em conta que até que isso acontecesse, a empresa teria que se sustentar com capital de terceiros, uma vez que não havia perspectiva de vendas para cobrir se quer as despesas fixas, muito menos as parcelas para pagamento desses capitais de terceiros.

O artesanato, assim como a exportação, era uma área que não havia sido explorada pelos sócios da empresa. A princípio foi ofertada por um fabricante a representação dos produtos com uma margem de lucro razoável e ainda com a condição de trabalhar sob a forma de consignação destes produtos. Visto que a empresa passava por uma situação financeira delicada e não queria comprometer seu patrimônio, resolveu tentar esta terceira proposta, o artesanato. Com o passar de alguns meses nesse novo ramo os proprietários verificaram que este poderia ser um mercado potencial, e como já trabalhavam no ramo madeireiro decidiram ir mais afundo e tentar descobrir como eram produzidos e onde era o melhor mercado para esse tipo de produto, pois uma vez produzindo, se tornariam isentos de impostos se caracterizando essa atividade como artesanato. Foi então elaborada uma nova pesquisa para

descobrir pontos-chaves para gerar lucro nesse novo empreendimento: onde comprar a madeira a um preço competitivo, quem eram os artesãos que seriam hábeis para produzir, como se enquadrar como artesãos, ponto estratégico para construção da fábrica para que facilitasse a evacuação desses produtos, o que o mercado esperava desses produtos, se seria um mercado duradouro, técnicas de vendas, público-alvo, entre outros quesitos indispensáveis.

Após terem investido recursos e utilizado um tempo considerável com todas essas pesquisas resolveram montar uma fábrica para que pudessem agregar maior valor ao produto final, porém sem ser repassado ao cliente, apenas porque elaboraram o ciclo completo do produto, desde a compra da matéria-prima, passando pela produção e chegando até o cliente final. Com isso o produto recebeu personalização e garantia que antes como representantes não podiam oferecer, além de um maior lucro e satisfação para a empresa, pois podiam moldar os preços de acordo com a satisfação de seus clientes, e isso se tornou a maior forma de propaganda, a boa qualidade dos produtos e do atendimento.

Este caso deixa claro a fundamental importância de uma pesquisa de mercado bem elaborada antes de se tomar decisões em relação a empresa para que se alcance o sucesso esperado, e ainda pode-se perceber que, uma vez com uma rede de contatos estabelecida, aparecem diversas oportunidades, porém uma será a mais adequada, bastando apenas uma análise responsável por parte do administrador.

## 5. Conclusão

O presente artigo demonstrou como uma empresa inovadora e, principalmente, dirigida por pessoas criativas, empreendedoras e informadas, munidas de uma administração eficaz, foi capaz de reverter situações de crise em novas oportunidades de mercado e com isso atuar de maneira diferenciada no ramo madeireiro. Mostrou também que a cada crise superada, novos aprendizados se adquirem, concretizando cada vez mais sua competência administrativa, o que torna a crise uma espécie de crítica construtiva para a empresa pois ao invés de se deixar levar pela situação ruim que passa, aproveita esses pontos críticos e os analisa para poder trabalhar em cima disso e fazer com que os erros cometidos gerem lucro em uma nova fase da administração.

Apesar de um cenário econômico desfavorável, a empresa ABC LTDA, através de uma escolha acertada, conseguiu agregar muito mais valor a seus produtos e entrar em um mercado até então desconhecido, podendo obter uma margem de lucro maior do que antes e com uma satisfação maior por parte dos clientes. Portanto vale ressaltar que num ambiente com cada vez mais tecnologia, sempre haverá espaço para o artesanato, uma técnica existente há milhares de anos e que sempre terá um nicho de mercado fiel a sua proposta: o da diferenciação.

## 6. Referências Bibliográficas

BARBOSA, ANA PAULA. *et al.* **Considerações sobre o perfil tecnológico do setor madeireiro Amazônia Central.** Disponível em: <http://ftp.mct.gov.br/CEE/revista/Parcerias12/03ana.pdf>. Acesso em: 8 de maio 2007.

CHAKRAVARTHY, EMERY. **Fundamentação Teórica Empírica.** Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/marcia/cap2.htm>. Acesso em 28 de maio 2007.

FUNCEX - Fundação Centro de Estudos para o Comércio Exterior. **Panorama Conjuntural da Indústria Paranaense.** Disponível em: [www.ipardes.gov.br/pdf/bol\\_ana\\_conjuntural/bol\\_28\\_4d.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/bol_ana_conjuntural/bol_28_4d.pdf). Acesso em: 12 de maio 2007.

MULLER, Gisela Regina. **Proposição de um Modelo de Análise da Competitividade Organizacional com Base no Valor:** Aplicação no Setor de Cerâmica para Revestimento. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

SHIMOYAMA, Cláudio. **A importância da pesquisa de marketing para a micro e pequena empresa.** Revista FAE Bussiness. Número 8, maio 2004. Disponível em: [www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_13\\_prof\\_shimoyama.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_13_prof_shimoyama.pdf). Acesso em: 15 de maio 2007.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert . **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001