

## Setor Moveleiro

Os principais produtores mundiais de móveis são China, União Europeia e Estados Unidos, sendo estes também os maiores consumidores mundiais. Na União Europeia, a Itália e a Alemanha se distinguem como maiores produtoras e como centros de excelência em design e tecnologia. No Brasil, as regiões Sul e Sudeste se destacam como principais produtoras de móveis e observam-se também, nessas regiões, as maiores áreas com plantios florestais, uma vez que na fabricação de seus móveis há predominância de madeira.

Considerando a matéria-prima predominante na fabricação de móveis, a classe com predominância de madeira também se destaca na Área de Atuação do Banco do Nordeste do Brasil (BNB)<sup>1</sup>, com cerca de 80,0% da quantidade de estabelecimentos. Essa classe de fabricação igualmente se distingue com quase 60,0% das vendas brasileiras de móveis. Quanto à utilização, o destaque das vendas é para os móveis de uso residencial.

### Caracterização do setor moveleiro

O setor moveleiro pode ser classificado de acordo com o uso ou conforme a matéria-prima predominante. Quanto ao uso, os móveis são classificados em residenciais, para escritório e institucionais (destinados a restaurantes, hospitais, auditórios, cinemas, hotéis, escolas e outros).

Considerando a matéria-prima predominante, o setor moveleiro é distribuído conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do IBGE, da seguinte forma: Fabricação de Móveis com Predominância de Madeira, Fabricação de Móveis com Predominância de Metal, Fabricação de Móveis de Outros Materiais, Exceto Madeira e Metal, e Fabricação de Colchões. Essas quatro classes formam um grupo denominado de Fabricação de Móveis. As indústrias de processamento madeireiro têm ampliado o leque de seus produtos, de maneira que existe grande variedade de matérias-primas derivadas da madeira (madeira maciça, chapas de madeira reconstituída como aglomerado, MDF, MDP, OSB e compensado).

Para a confecção de móveis necessita-se de variados materiais e instrumentos, o que torna a indústria moveleira dependente do fornecimento de muitas outras indústrias. Daí o surgimento dos polos de produção, para onde convergem as fornecedoras de máquinas e equipamentos; as indústrias responsáveis pelo processamento da madeira; as fornecedoras de metais para móveis e ferragens em geral como corredeiras, dobradiças e articuladores, puxadores, conectores etc.; as indústrias têxteis e de couro, fornecedoras de materiais para estofados; e as indústrias químicas, fornecedoras de colas, tintas, resinas plásticas, verniz, espumas de poliuretano etc.

No Brasil, foram identificados 46 polos moveleiros distribuídos em 11 estados e quatro regiões. Na Área de Atuação do BNB, identificaram-se nove polos, sendo quatro no Ceará, dois no norte do Espírito Santo e um em cada dos seguintes estados: Bahia, Maranhão e

---

<sup>1</sup> Os nove estados da região Nordeste, mais o Norte dos estados de Minas Gerais e do Espírito Santo.

Pernambuco. O maior polo moveleiro encontra-se no norte do Espírito Santo, com 117 empresas. Em Pernambuco foram identificadas 115 empresas; na Bahia, 58 empresas; no Ceará, 76 empresas e no Maranhão, 20 empresas.

## Panorama do setor moveleiro no Brasil e área de atuação do BNB

No Brasil, existem 21,8 mil estabelecimentos de fabricação de móveis, distribuídos de acordo com a principal matéria-prima utilizada, da seguinte forma: indústrias de móveis com predominância de madeira, que se sobressaem por constituírem 86,1% do grupo (18.220 estabelecimentos); indústrias de móveis com predominância de metal, representando 7,7% do grupo (ou 1.623 estabelecimentos); indústrias de fabricação de móveis de outros materiais, exceto madeira e metal, 3,9% do grupo (836 estabelecimentos); e indústrias de fabricação de colchões, que representam apenas 2,3%, com 478 estabelecimentos.

Na Área de Atuação do BNB, existem 2,8 mil estabelecimentos de fabricação de móveis, com a seguinte distribuição relativa à matéria-prima predominante: 80,0% utilizam a madeira; 10,7% utilizam o metal; 6,0% utilizam outros materiais, exceto madeira e metal e 3,3% fabricam colchões. Os estados da Área do BNB que possuem o maior número de estabelecimentos são a Bahia (658 unidades), Pernambuco (464 unidades) e o Ceará (448 unidades). Nessa Região, com exceção da Bahia, não há correspondência entre as maiores áreas plantadas e o número de estabelecimentos, uma vez que o Ceará e Pernambuco não possuem grandes áreas florestais. Por outro lado, no Maranhão, Norte de Minas Gerais e Norte do Espírito Santo, onde estão as maiores áreas, os plantios destinam-se principalmente às siderúrgicas e produção de celulose e papel. Ainda assim, o percentual de utilização da madeira na fabricação de móveis é elevado em todos os estados, variando de 71,7%, no Piauí, a 94,6% no Norte do Espírito Santo (Tabela 1).

A quantidade total de estabelecimentos brasileiros do setor moveleiro cresceu 32,1%, entre 2007 e 2017, passando de 16.017 para 21.157. As regiões Nordeste e Centro-Oeste, obtiveram crescimentos superiores aos das regiões Sul e Sudeste promovendo uma pequena redução na participação dessas regiões no território nacional.

Durante a década de 2007 a 2017, o crescimento do setor moveleiro, na Área de Atuação do BNB, foi de quase 50%, com a abertura de 916 unidades de fabricação de móveis distribuídas em todos os estados do Nordeste, Norte de Minas Gerais e Norte do Espírito Santo. Os maiores crescimentos ocorreram na seguinte ordem: Paraíba (99,0%), Alagoas (94,3%), Sergipe (94,0%), Rio Grande do Norte (66,9%), Piauí (63,1%), Bahia (57,0%), Maranhão (54,0%), Pernambuco (36,9%), Norte de Minas Gerais (35,9%), Ceará (27,6%) e Norte do Espírito Santo (17,1%).

Quanto ao porte, no Brasil predominam as **microempresas** (16,8 mil unidades), cujo crescimento de 44,4% na última década (2007 a 2017) elevou ainda mais sua participação relativa sobre a quantidade total de empresas. A seguir, em número de empresas, estão as pequenas (3,6 mil unidades), as médias (402 unidades) e as grandes (363 unidades). Os dados de participação e de tendência das empresas da Área de Atuação do BNB, no mesmo período, são muito semelhantes aos nacionais, com predominância de microempresas (2,2 mil unidades),

seguidas pelas pequenas (490 unidades), médias (44 unidades) e grandes (37 unidades), porém, com destaque para o aumento da quantidade de microempresas, que foi de 70,4%, relativamente maior que o nacional.

**Tabela 1 – Quantidade de Estabelecimentos de Fabricação de Móveis - 2017.**

País, Regiões, Estados e Área de Atuação do BNB	Quantidade de Estabelecimentos de Fabricação de Móveis - 2017				
	Predominância de Madeira	Predominância de Metal	Outros Materiais	Colchões	Total
<b>Brasil</b>	<b>18.220</b>	<b>1.623</b>	<b>836</b>	<b>478</b>	<b>21.157</b>
Sul	7.565	495	341	135	8.536
Sudeste	6.860	701	251	173	7.985
Nordeste	1.962	290	152	90	2.494
Centro-Oeste	1.414	112	57	48	1.631
Norte	419	25	35	32	511
<b>Área de Atuação do BNB</b>	<b>2.199</b>	<b>294</b>	<b>164</b>	<b>92</b>	<b>2.749</b>
Bahia	539	41	51	27	658
Pernambuco	368	54	30	12	464
Ceará	327	86	27	8	448
Rio Grande do Norte	208	16	12	6	242
Paraíba	152	39	9	9	209
Maranhão	102	19	7	6	134
Norte do Espírito Santo	123	2	5	-	130
Sergipe	99	5	11	15	130
Norte de Minas Gerais	114	2	7	2	125
Piauí	76	24	4	2	106
Alagoas	91	6	1	5	103

Fonte: IBGE (2019); Ministério da Economia/RAIS (2019)

## Produção e vendas de móveis

O processo produtivo da indústria moveleira nacional ainda é bastante verticalizado e a incorporação tecnológica é inferior à maioria das indústrias de transformação, principalmente no segmento de móveis de madeira, por ser material pouco propício à utilização de processos contínuos de fabricação, dificultando a automação e a possibilidade de ganhos de escala. Por outro lado, isso torna o setor relativamente mais intensivo em mão de obra e que, por seu baixo custo, aumenta suas vantagens frente aos mercados internacionais.

O valor da produção nacional de móveis foi de 25,52 bilhões de reais em 2017. Os móveis com predominância de madeira participaram com 63,3% do valor da produção; os colchões, com 18,0%, embora existam menos estabelecimentos destinados às suas fabricações; os móveis com predominância de metal (15,1%) e os móveis de outros materiais (3,6%). Em relação ao ano de 2016, o valor da produção cresceu 11,5%, o que aponta para uma recuperação do cenário de

declínio experimentado nos anos anteriores. A fabricação de colchões e de móveis com predominância de madeira foram os segmentos que mais cresceram.

Em todo Brasil existem 173,5 mil pontos de venda, sendo 129,6 mil pontos de venda de varejo especializados em artigos para casa, decoração, presentes e utilidades domésticas, que movimentou R\$ 54,1 bilhões na economia brasileira em 2017; e 43,9 mil não especializados, como lojas de departamentos, variedades e home centers. O valor das vendas nacionais de móveis e colchões, em 2017, foi de 21,83 bilhões de reais. A recuperação das vendas em relação ao ano de 2016 se deu em menor proporção que a produção e, para que atinjam o valor alcançado em 2014, será necessário um crescimento quase três vezes maior (14,6%).

O preço médio de venda de 66,7% dos produtos ficou abaixo do preço médio de produção, o que sugere promoções de produtos estocados com o objetivo de impulsionarem as vendas e, possivelmente, renovar os estoques. Mas o poder de compra da população ainda permaneceu baixo, de maneira que entre 2016 e 2017, mais da metade dos produtos apresentou queda tanto na quantidade produzida quanto na vendida.

## Perspectivas do setor moveleiro

A evolução da produção segundo a Indústria 4.0 e da atuação comercial através do omnichannel são desafios que preocupam as empresas brasileiras do mobiliário, porque ainda existe um longo caminho a percorrer, o que acarretará grandes desafios técnicos e sociais. Como predominam as microempresas tanto no Brasil, quanto na Área de Atuação do BNB, certamente terão maiores dificuldades de acompanhar essas transformações. O Brasil e, principalmente, a região da Área de Atuação do BNB, por estarem muito distantes dos processos tecnológicos adotados pelos Países industrializados, precisarão lançar mão de outras estratégias. E uma delas é a utilização eficiente da mão de obra mais jovem que a daqueles Países, com incentivos à sua capacitação e formação visando à criação de modelos adaptados à nossa realidade e com pagamento de melhores salários.

Os móveis também precisam acompanhar as mudanças mundiais, tanto estruturais como comportamentais, ajustando-se a pequenos espaços, a hábitos de consumo conscientes e sustentáveis ambientalmente. A indústria 4.0 possibilitará uma produção em escala de produtos personalizados que atendam às necessidades desses consumidores.

A tendência do mercado mundial de móveis é de crescimento, mas os Países emergentes crescerão a taxas maiores que os Países industrializados, cujos mercados já estão consolidados. O comércio varejista mundial terá crescimento de 19,5% entre 2019 e 2023, revertendo o quadro de queda que quase todos os continentes experimentaram no período de 2014 a 2018. A tendência é de que a Ásia-Pacífico, sob a liderança da China, cresça 28,1%, mais do que o dobro da América do Norte (13,1%), que tem os Estados Unidos como principal mercado.

Para o Brasil, espera-se uma recuperação cada vez maior do comércio varejista, com perspectiva de crescimento de 39,8%, entre 2019 e 2023, o maior dentre os principais mercados.

**Autor:** Maria Simone de Castro Pereira Brainer é Engenheira Agrônoma, Mestre em Economia Rural e Coordenadora de Estudos e Pesquisas do Escritório Técnico de Estudos e Pesquisas do Nordeste – ETENE, do Banco do Nordeste

## Dica

### Experiência do cliente: como melhorá-la quando 90% das empresas falham no quesito?

A Acquia, empresa americana de experiência digital que capacita outras empresas, publicou o [“Deliver the CX They Expect: Customer Experience Trends”](#), um estudo de mercado onde 90% dos consumidores disseram acreditar que as marcas não estão acertando o alvo quando o assunto é experiência do cliente.

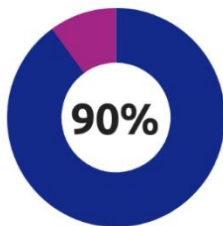
Em contrapartida, o relatório também se atentou a entender como os profissionais de marketing enxergam a situação e descobriu que, embora 94% deles concordem com a afirmação, 80% acreditam que sua marca já atende às expectativas dos consumidores.

Para realizar o estudo, a Acquia entrevistou mais de 6 mil consumidores e 600 profissionais de marketing da Austrália, Europa e América do Norte. Entre os profissionais de marketing, todos eram diretores e/ou de cargos mais elevados em empresas com receita anual de US\$ 10 milhões ou mais.

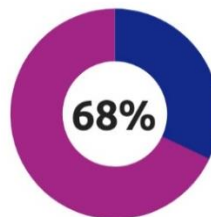
Para entender melhor essa brecha entre opiniões, foram listadas as principais falhas apontadas pelos consumidores no estudo e o que precisa, segundo eles, ser melhorado. As dicas permeiam basicamente três questões, confira:

## Conveniência

Grande parte dos consumidores não estão satisfeitos com os serviços que encontram no meio online e desejam mais conveniência e agilidade. Veja:



**Dizem que esperam ter uma experiência mais conveniente ao interagir com uma empresa online**



**"Minha experiência com as marcas no meio online precisa se tornar mais fácil"**

Fonte: Novarejo (2019)

Assim, para atender melhor essas expectativas, as marcas precisam priorizar a conveniência ao projetar as interações com os clientes. Com base nisso, a Acquia sugeriu três passos básicos — em forma de perguntas — para as empresas começarem a pensar e repensar como estão oferecendo seus serviços:

- 1) *Quão conveniente você está transformando os serviços oferecidos aos seus clientes?*
- 2) *Quantas vezes eles precisam repetir as mesmas ações antes de conseguir adquirir o produto que desejam?*
- 3) *Você está trabalhando e investindo igualmente na conveniência das experiências em todas as suas plataformas de atendimento?*

Segundo a Acquia, o grande segredo é identificar as áreas que precisam ser aprimoradas e analisar as experiências da ótica do consumidor. Admitir que não há nada tão bom que não possa ser melhorado é essencial.

## Personalização

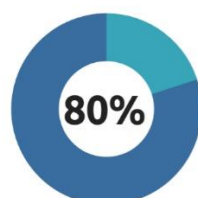
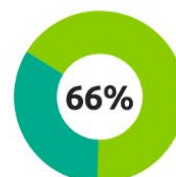
Em um cenário onde 60% dos clientes dizem que as marcas não os reconhecem individualmente, a personalização é imperativa e precisa ser tratada com prioridade. Os dados confirmam que investir em estratégias de personalização pode ser a chave para atender às expectativas de conveniência do cliente e garantir sua lealdade.

**"Eu geralmente sinto que as marcas que deveriam me conhecer não me conhecem muito bem"**



**"As empresas não fazem um bom trabalho usando minhas preferências pessoais para prever minhas necessidades"**

**Quando estou fazendo compras online, sinto que sou tratado como um consumidor normal, não como um indivíduo com necessidades específicas"**



**"Eu seria mais leal às marcas se elas me mostrassem o que eu estou procurando"**

Fonte: Novarejo (2019)

Nesse sentido a Acquia sugere pensar se:

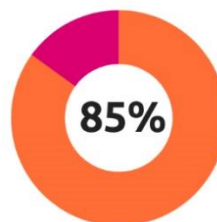
- 1) Você está coletando os dados pessoais dos clientes que precisa de maneira que gere confiança?
- 2) Os dados que você está coletando estão seguros e se o uso deles está sendo feito de acordo com as regulamentações e as expectativas dos clientes?
- 3) Você consegue acessar e implantar esses dados nas suas estratégias quando e onde precisa?

Personalização requer o uso de dados. Se a empresa consegue coletar e implementar de forma eficiente e efetiva essas informações, consequentemente conseguirá trazer ao consumidor a experiência de compra individualizada que ele deseja, tornando-o cada vez mais fiel à marca.

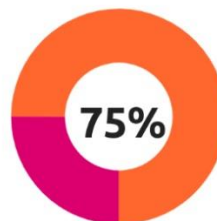
## Tecnologia

Ao mesmo tempo que o relatório aponta que 82% dos consumidores acreditam que a tecnologia deve melhorar suas experiências online com as marcas, o principal desafio das empresas é encontrar a dose certa entre tecnologia e interação humana:

**"Um toque humano junto à tecnologia é necessário para proporcionar uma experiência positiva" - Marqueteiros.**



**"O problema com a automatização das experiências (interação com a tecnologia no lugar de seres humanos) é que elas ficam muito impessoais" - Clientes**



Fonte: Novarejo (2019)

Quando se fala em implementação de novas tecnologias é importante avaliar:

- 1) Quão integrados estão os sistemas de Customer Experience da empresa?
- 2) Está difícil integrar novas ferramentas e soluções?
- 3) Quão adaptável é o seu sistema para adotar novas tecnologias na mesma velocidade que elas evoluem?

A tecnologia “aberta” é essencial para gerenciar os dados necessários para personalização e manter experiências simples e contínuas em vários canais. Os profissionais de marketing precisam de ferramentas abertas e adaptáveis e de tecnologia de experiência do consumidor.

Fonte: [Novarejo](#)

## Artigo

### O que o cliente espera ?

O consumidor contemporâneo é exigente e muito bem informado: ele conhece as condições de sua empresa e as do concorrente. Suas expectativas são crescentes e seu nível de exigência vem migrando de um nível para outro: produto, preço, qualidade, serviço, marca, relacionamento, responsabilidade social, *design*... O cliente quer tudo ao mesmo tempo agora, para obter boa experiência.

Por isso, precisamos fazer um exercício permanente de empatia e compreender sentenças como “calçar os sapatos do outro” ou “olhar-se no espelho”. Cada vez mais, faz-se necessário estarmos em sintonia com o foco do cliente, seus valores e expectativas e as tendências de comportamento do consumidor.

Pra uma jornada do cliente satisfatória, é necessário dar atenção, entregar qualidade, atendimento rápido, preço justo, conveniência, mobilidade, valor agregado e significado. O consumidor está disposto a pagar em função dos *benefícios* que ele *reconhece*, descontados os sacrifícios da aquisição do produto ou serviço. Este é o conceito de valor, é a percepção de importância que o cliente atribui a um produto, serviço ou marca, diferentemente de preço, que é o que está na etiqueta do produto.

É o cliente quem define “valor”, e só tem valor o que tem significado para ele. Você já parou pra pensar por que há pessoas que pagam muito, muito mais por uma pipoca no cinema, ou por uma *long neck* na balada? Então, também precisamos levar em conta o conceito de valor agregado: é entregar cada vez mais qualidade, conveniência, benefícios e serviços adicionais.

A analogia que fazemos com o café em suas várias fases de produção e entrega ao consumidor nos dá uma visão clara do que é valor agregado: quando ainda está na condição de *commodity*, o seu valor seria de apenas R\$ 0,01 por xícara; quando passa para a fase de produto envasado, esse valor é elevado para R\$ 0,50 e salta para R\$ 4,00 quando servido na cafeteria. Já a experiência que a Starbucks oferece pode chegar a um valor em torno de R\$ 20,00.

O que explica o sucesso de empresas como essa é que há muitos consumidores prontos a pagar valores mais elevados por um produto ou serviço em função do valor agregado, que pode vir na forma de serviços e da experiência que é proporcionada.



E sua empresa, o que pode fazer pelo cliente? Quais são as formas que tem para agregar valor? A atitude da equipe de vendas pode fazer toda a diferença, desde a primeira tratativa com o então potencial cliente até o chamado pós-venda e conquista de cliente leal e defensor de nossa empresa.

Quando os clientes ficam satisfeitos, compram novamente e contam a outros sobre as suas experiências positivas. Já os insatisfeitos, mudam para a concorrência e se referem aos produtos abandonados de forma depreciativa para várias outras pessoas. E nós temos que levar em consideração que a propaganda negativa passou a ser potencializada com as redes sociais, já que o seu efeito multiplicador é muito poderoso, pois passa a ser exponencial.

Finalmente, se um produto ou serviço não se mostrou útil, veja se pode ser oferecido outro, abrindo outra possibilidade de negócio. O que não pode acontecer, nunca, é jogar o cliente nos braços do concorrente!

(\*) **Demóstenes Moreira de Farias** é Professor Mestre de Marketing Estratégico e Estratégia Empresarial em Cursos de MBA. Graduado em Administração, MBA em Marketing, Mestre em Avaliação de Políticas Públicas. Gerente de Negócios do Ambiente de Negócios com Micro e Pequena Empresa do Banco do Nordeste

**ESCRITÓRIO TÉCNICO DE ESTUDOS ECONÔMICOS DO NORDESTE - ETENE** | Economista-Chefe: Luiz Alberto Esteves. Gerente de Ambiente: Tibério Rômulo Romão Bernardo. Célula de Gestão de Informações Econômicas: Bruno Gabai (Gerente Executivo), José Wandemberg Rodrigues Almeida. Projeto Gráfico: Gustavo Bezerra Carvalho. Revisão Vernacular: Hermano José Pinho. Estagiários: Francisco Kaique Feitosa Araujo, Marcus Vinicius Adriano Araujo. Jovens Aprendizes: Roberto Rodrigues Pontes, Sarah Lucena Barros. Colaboração: AMBIENTE DE NEGÓCIOS COM MICRO E PEQUENA EMPRESA | Gerente de Ambiente: Marcelo Azevedo Teixeira. Célula de Estruturação de Negócios com Micro e Pequena Empresa: José Maurício de Sousa Filho (Gerente Executivo), Demóstenes Moreira de Farias.

**Aviso Legal:** O BNB/ETENE não se responsabiliza por quaisquer atos/decisões tomadas com base nas informações disponibilizadas por suas publicações e projeções. Desse modo, todas as consequências ou responsabilidades pelo uso de quaisquer dados ou análises desta publicação são assumidas exclusivamente pelo usuário, eximindo o BNB de todas as ações decorrentes do uso deste material. O acesso a essas informações implica a total aceitação deste termo de responsabilidade. Os conceitos e opiniões emitidos nesse documento não refletem necessariamente o ponto de vista do BNB. É permitida a reprodução das matérias, desde que seja citada a fonte.



@bancodonordeste

@imprensaBNB

SAC 0800 728 3030  
Ouvidoria 0800 033 3033  
bancodonordeste.gov.br

**ÉTICA**  
EU E VOCÊ SOMOS  
OS RESPONSÁVEIS

