

CrITÉRIOS de qualidade para o mercado nacional e internacional da madeira: Um estudo em empresas da micro regiŁo de Sinop/MT

Adriana Regina Redivo (UNEMAT) – redivo82@hotmail.com
Arlete Redivo (UNEMAT) – arlete2610@hotmail.com
Geovane Paulo Sornberger (UNEMAT) – geovane2103@hotmail.com

Resumo: A competitividade existente hoje a nÍvel global tem exigido das empresas boas prÁticas e condutas de gestŁo da qualidade para se manterem no mercado. Atuando neste enfoque, com boas prÁticas de qualidade adotadas pelas empresas madeireiras,, partindo do fornecedor de matÉria-prima ao consumidor final, as empresas vŁm conquistando uma fatia maior no mercado internacional, que ainda tem exigŁncias diferenciadas do mercado interno. Para esta garantia de qualidade fornecida pelas empresas madeireiras faz-se necessÁrio um acompanhamento ao longo de todo o processo produtivo. Esse artigo apresenta algumas prÁticas e requisitos da qualidade adotados ao longo do processo produtivo das indÚstrias madeireiras de Sinop-MT e da gestŁo administrativa, a fim de se tornarem mais competitivas no mercado internacional..

Palavras-chave: GestŁo da qualidade; Qualidade total; PrÁticas da qualidade no setor madeireiro.

1. IntroduŁo

Cada vez mais as Áreas de qualidade e sistemas de qualidade sŁo fatores que estŁo ganhando espaŁo internacionalmente, na medida em que dentro do processo natural da concorrŁncia as organizaŁes vŁm cada vez mais diferenciar seu mix de produtos, podendo ser no aumento da famÍlia dos produtos, ou seja, na introduŁo de uma inovaŁo, um diferencial. Juran (1990) comenta que a Qualidade é ausŁncia de deficiŁncias, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade. Para Crosby (1990), qualidade é a conformidade do produto com os requisitos ou especificaŁes estabelecidos.

É nesta nova Ótica que se insere a GestŁo pela Qualidade Total como uma ferramenta para competir no mercado e o setor madeireiro nŁo poderia ficar de fora, com o intuito de ganhar mais espaŁo no mercado, o que o faz buscar cada vez mais pela qualidade de seus produtos e da produŁo. Ainda é importante lembrar que a preocupaŁo das empresas madeireiras pela gestŁo da qualidade tambŁm é um caminho para melhorar as irregularidades do setor, forŁando todos os madeireiros de bom senso a investir em certificaŁo, em qualidade.

TambŁm é importante ressaltar que nos Últimos anos tem sido observada a ampliaŁo do poder de influŁncia dos clientes no mercado madeireiro, uma das forŁas de ameaŁa o desempenho das empresas; nota-se que o consumidor internacional é mais exigente em termos de qualidade, exigindo do mercado interno a qualidade da matÉria-prima o que tem exigido uma nova postura das empresas no sentido de atendŁ-lo. Neste sentido, o setor madeireiro conta com o PNQM - Programa Nacional de Qualidade da Madeira, desenvolvido pela AssociaŁo Brasileira da IndÚstria de Madeira Processada Mecanicamente – Abimci.

Oliveira (1994) observa que o principal motivo que leva empresas a desenvolverem um programa de qualidade ou equivalente é a expectativa do advento de uma concorrŁncia acirrada, principalmente internacional. Silva, Leite e Resende (2006) completam escrevendo

que a qualidade destaca-se tendo em vista a sua função decisiva decorrente do processo de globalização, da abertura de mercados e da conseqüente concorrência entre as organizações na busca pela competitividade. Boa qualidade reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções e, mais importante, gera consumidores satisfeitos.

Crosby (1990) diz que um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos. Sua definição é de que qualidade é fazer bem desde a primeira vez e isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado. Ainda, a Qualidade é uma preocupação atual e chave de muitas organizações. Existe uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem proporcionar às empresas madeireiras consideráveis vantagens competitivas e ainda que o processo de melhoria da qualidade de produtos e serviços é vital para as empresas que queiram sobreviver no mercado globalizado.

Neste contexto, o objetivo deste estudo foi definir a qualidade da madeira comercializada para o mercado internacional, ressaltando a exigência do selo de qualidade como marca do mercado internacional, e demonstrar o fato de que também os madeireiros estão preocupados em manter florestas produtoras que possam oferecer à indústria madeireira matéria-prima para a manutenção das atividades, bom relacionamento com as comunidades indígenas e, até mesmo, em colaborar para o resgate do papel social de homens que vivem da floresta, diminuindo também as irregularidades do setor.

Esse cenário de competição intensa e acirrada tem feito com que as empresas busquem a qualidade em seus produtos com mais ênfase. Desta forma, o presente estudo buscou identificar e analisar os critérios de qualidade para mercado internacional de madeira: um estudo em empresas da micro-região de Sinop-MT, tendo como problema a caracterização dos principais critérios de qualidade para mercado nacional e internacional de madeira adotados por empresas da micro-região de Sinop-MT.

2. Qualidade

Segundo Oliveira (2004), a qualidade não é um fundamento isolado, porque ela não existe sem que tenha um objetivo a atingir e, nesse caso, a produtividade e a gestão são fundamentais. Ainda, um produto de boa qualidade é o resultado de especificações cuidadosas no projeto. A importância do cliente se evidencia pelo cuidado em elaborar um projeto que procura satisfazer as suas vontades e pela realimentação sobre o desempenho do produto que verifica se a vontade do cliente foi de fato satisfatória.

A Qualidade Total é uma combinação de tecnologias concentradas em quatro conceitos: prevenção de defeitos, melhoria contínua, concentração no cliente e a filosofia, lembrando ainda que numa empresa a qualidade não é responsabilidade exclusiva do departamento de Controle de Qualidade e sim um compromisso assumido por todos. A Qualidade Total desloca atenção da inspeção e detecção de defeitos e a concentra em práticas capazes de identificar defeitos potenciais, impedindo-os de ocorrer. Em todas as organizações o controle da qualidade deve ser um processo presente nas diversas fases da produção, de modo que este seja executado dentro das especificações do produto. Campos (1999) reforça esta pensamento, em outras palavras, o seu conceito da qualidade pode ser dito que o atendimento perfeito está relacionado com a elaboração de um projeto perfeito, a forma confiável com a inexistência de defeitos, a forma acessível com os baixos custos, a forma segura com as garantias de segurança para o cliente e o tempo certo com a entrega no prazo, local e quantidade certos.

Juran (1993) define qualidade como um conjunto de atividades por meio das quais se atinge a adequação ao uso, não importando em que parte da empresa estas atividades sejam

realizadas. Deming (1990) completa dizendo que qualidade só pode ser definida nos termos de quem a avalia. Quem avalia a qualidade de bens produzidos, os produtos e/ou serviços, é o cliente. Portanto, pode-se dizer que a qualidade é um sistema administrativo orientado para pessoas cujo objetivo é o incremento contínuo da satisfação do cliente a custos reais decrescentes. É uma abordagem sistêmica e parte de uma estratégia de alto nível; ela funciona horizontalmente através de funções e departamentos, envolve todos os funcionários, fornecedores e clientes da empresa.

Dentro deste enfoque as aplicações de programas de qualidade procuram fomentar um processo de mudança, que tem como resultado métodos mais eficientes de organização do trabalho, formas mais comuns para realização das atividades e processos sistemáticos de planejamento e controle das ações no âmbito das organizações. De acordo com a NBR ISO 9000 (2000), o conceito de qualidade é descrito como um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas das pessoas.

Juran (1993) diz ainda que qualidade é ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade. Crosby (1986) já escrevia que a qualidade é a conformidade do produto às suas especificações, as necessidades devem ser especificadas, e a qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito. Já Deming (1993) comenta que a Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Assim sendo, qualidade não exige apenas um bom desempenho da função produção da empresa, e sim de todas as suas funções principais, isto é, produção, marketing e desenvolvimento de produtos, suportadas pelas funções de apoio (SLACK, CHAMBERS e JHONSTON, 2002).

2.1 Controle da Qualidade Total

Em todas as organizações o controle da qualidade é um processo presente nas diversas fases da produção, de modo que este seja executado dentro das especificações do produto. Importante lembrar que produtos de boa qualidade vêm a ser o resultado de especialização minuciosa no projeto sobre o desempenho desses produtos, em outras palavras, o controle de qualidade nada mais é que a garantia de que o processo em andamento ocorra conforme planejado. Também é importante lembrar do cliente e ter um cuidado em elaborar um projeto que procura satisfazer as suas vontades e pela realimentação sobre o desempenho do produto, que verifica se a vontade do cliente foi de fato satisfatória. Crosby (1990) comenta que um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos, ou seja, fazer bem desde a primeira vez, mantendo um compromisso com atividade que está desenvolvendo.

Bellestero-Alvarez (2001) reforça a idéia que o controle da qualidade total pode, também, ser visto como a criação de uma vantagem competitiva, enaltecendo o freqüente aperfeiçoamento no processo de identificação e atendimento das expectativas e necessidades dos clientes quanto a produtos e serviços desejados e o uso eficiente dos recursos disponíveis de modo a agregar o máximo de valor ao resultado final. Deste modo, o controle de qualidade busca a qualidade do produto ou serviço a ser disponibilizado ao mercado consumidor. A identificação da eficácia desse processo acontece quando o produto ou serviço atende as necessidades e anseios dos consumidores, superando suas expectativas.

Ainda, para cada produto ou classe de produto é necessário definir as propriedades exigidas para se ter um produto acabado que atenda às exigências da produção e do público consumidor. Quando se fala em madeira, dependendo da posição do usuário de madeira, o conceito de qualidade pode ter avaliações diferentes. Para o produtor de madeira, boa

qualidade significa uma madeira de dimensões desejáveis, boa forma do tronco, isenção de defeitos (nós, podridão), bom rendimento volumétrico, casca pouco espessa etc.

Outro ponto importante é o fato de o mercado internacional ser muito exigente, necessitando de investimento em novas alternativas de madeiras e tecnologia que permita oferecer mais espécies, com custo reduzido e qualidade indiscutível. Qualidade total enfatiza o aprendizado e adaptação às mudanças como fator-chave para o sucesso organizacional.

2.2 Gestão da qualidade total

Oliveira (2004) comenta que os princípios da gestão da qualidade são: total satisfação dos clientes; gerência participativa; desenvolvimento de recursos humanos; constância de propósitos; aperfeiçoamento contínuo do sistema (kaizen); gestão e controle de processos; disseminação de informações; gestão das interfaces com agentes externos; delegação; assistência técnica; e garantia da qualidade.

Atualmente a gestão da qualidade é uma das maiores preocupações das empresas, pois hoje já não é vista apenas como um diferencial, mas sim como uma obrigação para qualquer organização que quer se manter ou conquistar o mercado, já que este exige produtos que sigam um padrão de qualidade. Ainda na Gestão da Qualidade Total, todos na organização precisam partilhar a visão de que o controle de qualidade é um fim em si mesmo; assim, defeitos e erros necessitam ser identificados e corrigidos na fonte e não transferidos a um cliente interno ou externo.

Outro papel fundamental atribuído ao TQM (*Total Quality Management*) ou Gestão da Qualidade Total envolve o seu relacionamento com a busca constante da satisfação do cliente, por meio da utilização integrada de ferramentas e técnicas que envolvam a melhoria contínua dos processos organizacionais (SASHKIN & KISER, 1994). Arnold (1999) complementa que é uma abordagem da melhoria da satisfação do cliente e também do modo como as organizações funcionam, ou seja, é um sistema de gerenciamento voltado para a satisfação do cliente, tendo como objetivo liderar para alcançar metas.

A Gestão da Qualidade Total valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, além da busca permanente da perfeição. Ela ainda atua nas organizações como um elemento que induz a motivação, a liderança e a criatividade, fatores vitais para a produtividade e a eficiência, o lucro e a qualidade do trabalho nas empresas.

Segundo Toledo (2001) a gestão da qualidade pode ser entendida como sendo a abordagem adotada e o conjunto de práticas utilizadas pela empresa para se obter, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para o produto. Ou seja, a gestão da qualidade parte do princípio que com a adoção da qualidade as empresas terão menos desperdícios, menor custo, etc.

Para tanto, a gestão pela qualidade é um modelo gerencial profundamente apoiado em informação que constitui, em última análise, seu principal recurso estratégico. O poder estrutura-se a partir de recursos informacionais acessíveis a seus participantes. A velocidade de produção, consumo e desatualização da informação é elevada. Este volume de conhecimento é a força motriz do modelo de gestão pela qualidade e passa a ser visto como um ativo da organização, gerando riqueza e agregando valor aos produtos ou serviços.

O profissional da qualidade, seja ele administrativo ou de processo, vem se tornando uma ferramenta crescente nos últimos anos devido ao crescimento de empresas na busca da qualidade total de serviços e produtos e isto, é claro, favorece não apenas o crescimento de

uma organização, mas a de seu País como um todo, sendo a gestão pela qualidade uma poderosa arma competitiva.

3. O setor madeireiro na microregião de Sinop-MT

A cidade de Sinop/MT foi fundada em 1974 e surgiu após a Colonizadora Sociedade Imobiliária Noroeste do Paraná (Sinop) com sede na cidade de Maringá - Paraná adquirir terras no norte de Mato Grosso, denominada “Gleba Celeste” e as desbravar no planejamento de ocupação da Gleba Celeste, sendo a agricultura a meta inicial. Entretanto, as dificuldades conjunturais, a falta de pesquisa do solo e os problemas de financiamento inibiram essa atividade durante anos. Por outro lado, cresceram o extrativismo e o beneficiamento da madeira, principalmente partir da década de 80. Atualmente, o município é considerado um grande pólo madeireiro do Estado do Mato Grosso e sua população, em sua grande maioria, é originária da Região Sul do Brasil, principalmente do Estado do Paraná e Rio Grande do Sul.

A ausência de uma política de preservação do meio ambiente e de uma política agrícola no Estado é apontada como a mais séria causa de distorções como: desmatamento, queimada, exploração não-racional de recursos florestais, assentamentos não-planejados de migrantes, atividade de garimpagem desordenada, degradação de ambientes aquáticos e de zonas ribeirinhas, assoreamento de muitos rios, desrespeito às reservas ecológicas e indígenas, conflitos fundiários.

A região onde está localizado o município de Sinop/MT é coberta, em sua maior extensão, pela Floresta Amazônica Meridional, que é rica em madeiras de interesse comercial, como itaúba, mescla, anjelim, peroba, cedro, cambará, sucupira, entre outras. Esta região, conforme já mencionado, possui grande potencial para extração de madeiras de interesse econômico, o que justifica a intensa presença da indústria madeireira no município.

Também é importante lembrar das crises enfrentadas desde 2005, após as operações Curupira, Guilhotina e, por último, a Operação Arco de Fogo. Todas essas operações, realizadas pela Polícia Federal e ligadas às questões ambientais, foram desencadeadas para combater a criminalidade ambiental da região norte (inclusive Sinop, já que esta também foi alvo dos incidentes acionados por muitos empresários do setor madeireiro).

Com todas essas operações, Mato Grosso é um estado marcado pelo crime ambiental. Grande parte das infrações contra o meio ambiente foram reveladas pela Operação Curupira, que mostrou como despachantes servidores do Ibama, da extinta Fundação Estadual de Meio Ambiente (Fema) e empresários estavam envolvidos num mega esquema de comércio ilegal de madeira. Apesar de todas as crises desencadeadas por operações policiais em Mato Grosso, que intitulam o setor como „vilão da floresta“, as indústrias madeireiras têm trabalhado constantemente para reverter essa imagem e praticar a exploração sustentável das florestas nativas, manejos florestas, apontadas como alternativa para o aumento da produção no mercado interno e externo.

Segundo Nascimento (2008) o aumento nas vendas de madeira para o mercado interno tem sido motivado principalmente pelas constantes variações da moeda norte-americana, capaz de ditar o ritmo das transações. Em pouco mais de dois anos e seis meses (3 de fevereiro de 2006 ao último dia 4) o Estado movimentou R\$3,9 bilhões. Deste total, mais de R\$2,1 bilhões de vendas com outros Estados. As exportações passaram de R\$1,1 bilhão - os números são da Secretaria Estadual de Meio Ambiente do estado de Mato Grosso. Ainda, conforme informações apuradas por Nascimento (2008) Sinop/MT liderou as comercializações realizadas até o presente momento, com mais de 16% sobre o volume total. Isto significa dizer que desde fevereiro de 2006 a cidade negociou R\$ 634,8 milhões. Com

outros Estados, fechou R\$332,6 milhões em transações. As indústrias instaladas em Sinop/MT exportaram pouco mais de R\$230 milhões. Nesse sentido, Sinop/MT já fala em perenizar sua principal base econômica, a madeira, um produto tão discutido nos dias atuais, principalmente pela localização do Município no Brasil (Região Amazônica), o que leva o produto a estar constantemente noticiado na mídia.

Hoje, o setor florestal de Sinop/MT trabalha não apenas com a sua extração e venda, mas também com o beneficiamento dela e aproveitamento de todas as sobras, ou seja, ocorre aproveitamento de 100% da matéria-prima. No passado, cerca de 25% da matéria-prima era desperdiçada. Com esta preocupação, começaram a ser desenvolvidos projetos a partir dos resíduos, e as indústrias de Sinop/MT passaram a gerar novos empregos baseados no reaproveitamento da madeira. A produção de móveis e artesanato local também começou a entrar no mercado formal, agregando valores e incrementando a economia local e o mercado internacional também passou a crescer. Segundo a Secretaria do Estado do Mato Grosso, Sinop/MT exporta 46% de toda a sua produção madeireira e é responsável por quase 20% do volume da madeira comercializada em todo o Estado de Mato Grosso.

4 Pesquisa de Campo

Para o presente artigo foi utilizada a pesquisa qualitativa, que teve como objetivo principal a identificação e análise dos critérios de qualidade para mercado nacional e internacional de madeira, baseado numa revisão bibliográfica e na consulta às empresas do setor. Roesch (1996) define pesquisa qualitativa como apropriada para avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, até mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Dentre os métodos qualitativos, foi escolhido o estudo de caso, que se caracteriza por um aprofundamento do tema, buscando, assim, a ampliação de conhecimentos. Yin (2001) acrescenta que o estudo de caso abrange um conjunto de eventos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle, podendo ser utilizado para explicar, descrever, avaliar e explorar situações. Neste estudo, especificamente, foram utilizados multicasos para avaliação dos requisitos e práticas da qualidade adotados pelas empresas madeireiras da micro-região de Sinop/MT, onde as empresas entrevistadas optaram em não se identificarem.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas:

a) Revisão bibliográfica: dados, informações coletadas em livros, revistas, artigos, internet e etc., que serviram de base para explicar a importância da gestão da qualidade e da qualidade total, e também serviram de base para a pesquisa de campo;

b) Estudo de caso: com o intuito de verificar nas empresas madeireiras de Sinop/MT os critérios e boas práticas da qualidade total adotadas pelas mesmas. A amostra da pesquisa de campo foram as empresas associadas no Sindicato da Indústria Madeireira de Sinop - SINDUSMAD, que atuam ao mesmo tempo nos mercados interno e externo. O procedimento utilizado para obtenção dos dados primários que validam o estudo foram entrevistas com questionamentos informais aos empresários do setor em torno do assunto.

O presente estudo foi elaborado neste segmento por ser um ramo significativo na economia da micro-região de Sinop/MT.

4.1 Requisitos da qualidade do produto e da gestão

Os requisitos da qualidade do produto e da gestão estão representados nos quadros 1 e

2, onde cada um estará demonstrando de que forma estes estão sendo empregadas, no intuito de fazer uma reflexão a respeito da qualidade e/ou ainda se há uma busca por melhoria pelas empresas do setor madeireiro em seus processos.

Mercado	Empresa JS	Empresa XL	Empresa KS	Empresa PL
Interno	Adoção de sensores que auxiliam bastante na busca pela qualidade, ajudando a manter um ambiente limpo, livre de objetos dispensáveis ao trabalho. Aproveitamento de 55% da matéria-prima, o restante ainda é descartes, lixos.	Adoção compartilhada de práticas de gestão da qualidade para garantir a consistência na padronização dos produtos. Aproveitamento de 50% de sua matéria-prima, o restante é vendido para empresas beneficiadoras de madeira.	Adoção compartilhada de práticas de gestão da qualidade para garantir a padronização dos produtos. Aproveitamento de 80% da matéria-prima, o restante a é descarte e lixo.	Adoção compartilhada de práticas de gestão da qualidade para garantir a padronização dos Produtos. Ocorre a preocupação com a secagem da madeira, a qualidade e a origem da mesma. Aproveitamento de 55% da matéria-prima e o restante acabada sendo vendido para empresas que trabalham com reaproveitamento de matéria prima.
Externo	Acompanhamento das melhorias implantadas: medição e análise de indicadores de desempenho em qualidade (redução de custos de falhas e de refugos, melhoria na qualidade do produto e na satisfação dos clientes, etc.). O mercado externo exige madeira de primeira qualidade não podendo haver nenhum tipo de defeito nas peças a serem produzidas, as medidas de exportação são diferentes das comercializadas no mercado interno, assim seu aproveitamento é de apenas 40% das toras, o restante ficando para descarte.	Acompanhamento das melhorias implantadas: medição e análise de indicadores de desempenho em qualidade (redução de custos de falhas e de refugos, melhoria na qualidade do produto e na satisfação dos clientes, etc.). Ocorre um controle rigoroso na produção da quanto à metragem, secagem, existência de pragas na madeira, origem da matéria-prima. Aproveitamento de 35% da matéria-prima (toras) o restante ficando para descarte.	Acompanhamento das melhorias implantadas: medição e análise de indicadores de desempenho em qualidade (redução de custos de falhas e de refugos, melhoria na qualidade do produto e na satisfação dos clientes, etc.). Ocorre um controle rigoroso na produção da quanto à metragem, secagem, existência de pragas na madeira, origem da matéria-prima. Aproveitamento de 40% das toras o restante ficando para descarte.	Acompanhamento das melhorias implantadas: medição e análise de indicadores de desempenho em qualidade (redução de custos de falhas e de refugos, melhoria na qualidade do produto e na satisfação dos clientes, etc.). Ocorre um controle rigoroso na produção da quanto à metragem, secagem, existência de pragas na madeira, origem da matéria-prima. Aproveitamento de 35% das toras o restante ficando para descarte.

Quadro 1 – Requisitos de qualidade do produto nas empresas

Mercado	Empresa JS	Empresa XL	Empresa KS	Empresa PL
----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Interno/ Externo	Não ocorre uma preocupação com os colaboradores (incentivos com estudo, cursos profissionalizantes, palestras e etc.).	Ocorre um incentivo com seus colaboradores (auxílio bolsa para faculdade, cursos profissionalizantes, palestras educativas).	Não ocorrem incentivos de cursos, estudos, por parte dos proprietários da madeireira, a busca sempre é por pessoas qualificadas.	Não ocorrem incentivos de cursos, estudos, por parte dos proprietários da madeireira, a busca sempre é por pessoas qualificadas.
-----------------------------	--	--	--	--

Quadro 2 – Requisitos de gestão da qualidade.

4.2 Práticas qualidade do produto e da gestão

As práticas de qualidade adotadas pelas indústrias madeireiras de Sinop/MT são condicionadas pelas estratégias de qualidade do produto e de coordenação da qualidade definidas pela empresa, as mesmas podem ser identificadas nos quadros 3 e 4 abaixo.

Mercado	Empresa JS	Empresa XL	Empresa KS	Empresa PL
Interno/ Externo	Preocupação com aquisição da matéria-prima dentro dos padrões ambientais corretos (Projeto de manejo)	Preocupação com aquisição da matéria-prima dentro dos padrões ambientais corretos (Projeto de Manejo)	Preocupação com aquisição da matéria-prima dentro dos padrões ambientais corretos (Projeto de Manejo).	Preocupação com aquisição da matéria-prima dentro dos padrões ambientais corretos (Projeto de Manejo).

Quadro 3 – Práticas de qualidade interna do produto nas empresas

Mercado	Empresa JS	Empresa XL	Empresa KS	Empresa PL
Interno	- Produtividade na utilização de todos os recursos: rapidez, confiabilidade, custo e flexibilidade; - qualidade do produto; - redução de custo com aproveitamento da matéria-prima.	Produtividade na utilização de todos os recursos: rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custo. • qualidade do produto • redução de custo com aproveitamento da matéria-prima.	Produtividade na utilização de todos os recursos: rapidez, confiabilidade, custo e flexibilidade • qualidade do produto • redução de custo com aproveitamento da matéria-prima.	Produtividade na utilização de todos os recursos: rapidez, confiabilidade, custo e flexibilidade • qualidade do produto • redução de custo com aproveitamento da matéria-prima.
Externo	Cuidado com vistoria da metragem da madeira, secagem; mão-de-obra especializada.	Cuidado com vistoria da metragem da madeira, secagem; mão-de-obra especializada.	Cuidado com vistoria da metragem da madeira, secagem; mão-de-obra especializada.	Cuidado com vistoria da metragem da madeira, secagem; mão-de-obra especializada.

Quadro 4 – Práticas de gestão da qualidade nas empresas

4.3 Análise comparativa

As práticas de qualidade adotadas pelas empresas madeireiras são de grande relevância, nesse setor que ainda é pouco explorado tecnologicamente, embora ela já tenha se tornado representativo economicamente para o Estado de Mato Grosso, conforme dados da SEMA (2008) de fevereiro de 2006 até dezembro de 2008, foram comercializados R\$ 4,6 bilhões em madeira via GF3, no período, em todo Mato Grosso. Destes, R\$ 720 milhões, de Sinop/MT, que vendeu para outros estados R\$ 394,1 milhões (54,68%); exportou R\$ 243,4 mi (33,78%) e comercializou dentro do município, R\$ 83,1 milhões (11,53%). Observou-se desta forma com a pesquisa que vem ocorrendo uma preocupação por parte dos empresários em investir na qualidade e aproveitamento de 100% da matéria prima, onde essas melhorias estão sendo implantadas aos poucos e já estão sendo inseridas técnicas de aproveitamento de 100% da matéria-prima, preocupação esta que não acontecia até pouco tempo atrás (2004, 2003, 2002....). Também é importante lembrar que existia abundância de matéria-prima e não existia uma cobrança com tanta ênfase quanto nos dias atuais com relação ao reflorestamento e os

projetos de manejos, ainda não existia uma uniformidade das informações entre IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) e SEMA (Secretaria de Estado do Meio Ambiente) quando se fala na questão dos aproveitamentos das metragem das toras.

Também pode-se observar que as operações Curupira, Guilhotina e, por último, a Operação Arco de Fogo, todas efetuadas pela política federal acabaram freando o comércio da madeira, levando o estado e o município a todo momento em noticiários a nível nacional, mostrando desmatamentos, o comércio ilegal madeira, gerando uma imagem negativa para região, prejudicando desta forma as empresas que trabalham corretamente.

O levantamento de dados deixa evidente que o setor vem preocupando-se com o aproveitamento de 100% da matéria prima tanto no mercado interno como externo, uma vez que a cobrança por parte das autoridades e pela sociedade vem aumentando dia a dia.

Ainda com todas essas barreiras (operações por parte do governo Federal) enfrentadas o setor vem se destacando no mercado interno e externo, já que a preocupação pela produção com qualidade tem levado os empresários do setor a remanejar seus planos de trabalho, focando a qualidade da produção da gestão como pontos primordiais para seu sucesso. Considerando que o avanço é lento, pois as mudanças sempre são resistidas pelo homem, o processo produtivo que hoje vem sendo trabalhado tem muito a melhorar. Nos quadros 01, 02, 03 e 04 fica evidente o quanto todos os setores das madeireiras devem ser melhorados para se tornarem empresas com padrões de qualidade de alto nível, embora também possa ser observado que a preocupação com a melhoria vem sendo trabalhada e com este objetivo em mente elas estão se destacando no mercado.

Outro ponto em destaque nos quadros acima, quando se fala no mercado externo (principais mercados são os europeus e chineses) segundo informações dos empresários, o aproveitamento da matéria-prima é 35% a 40%, podendo ser observado desta forma que o mercado externo é muito rigoroso na questão qualidade, o que leva a uma sobra muito grande da matéria prima.

4.4. Principais problemas/dificuldades e sugestões

Quando se fala em problemas e dificuldades nas empresas madeireiras ainda são muitas, aos poucos as melhorias estão sendo efetuadas, melhorando seu processo produtivo e sua gestão administrativa. Muitos problemas são enfrentados quanto à legalização ambiental com relação à aquisição da matéria-prima, outro ponto importante coletado através de entrevistas informais que são poucas as pessoas com conhecimento na área ambiental ocorrendo falta de pessoas qualificadas. Desta forma, para que ocorra este melhoramento o que poderia ser feito para melhoria da qualidade da produção interna da empresa seria a aplicação de cursos, treinamentos de boas práticas de produção, incentivos para busca de cursos de aperfeiçoamentos, faculdades, especializações entre outros. Ainda, todos os processos empresariais, sejam produtivos ou administrativos, devem ser continuamente avaliados e melhorados, para sua permanência no mercado.

Outro ponto importante a ser comentado quando se fala em mercado externo, as exigências por qualidade são muito grandes o mercado exige estar 100% na legalidade exige certificação e ISO, já no mercado interno depende muito da necessidade do cliente, podendo a qualidade ser para alguns um padrão mais refinado da madeira e, para outros, pode ser o preço como exemplo temos clientes que necessitam de madeira barata como é o caso da construção civil (caixaria).

Para tanto, as empresas madeireiras devem adquirir normas e condutas de qualidade

para o bom gerenciamento e sucesso de seus empreendimentos, uma vez que têm abertura para o crescimento tanto no mercado interno quanto externo. Desta forma, todas as operações para o mercado interno e externo, não importa quão bem gerenciadas, podem sofrer intervenção para melhoramento, ganhando uma abertura maior para a comercialização de seus produtos.

Ainda, é necessário desenvolver tecnologias de modelo de produção integrada e sustentável de manejo e reflorestamento, sendo importante também investir em programas de desenvolvimento de novos produtos, agregando valores e diversificação. A exploração sustentável das florestas nativas é apontada como alternativa para o aumento da produção juntamente com os projetos de manejo, que é a uma modalidade legal de exploração da madeira.

5. Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo descrever um breve histórico da qualidade gestão da qualidade, fazendo uma análise dos requisitos da qualidade do produto a gestão da qualidade e as boas práticas adotadas pelas empresas do setor madeireiro de Sinop/MT, enfocamos basicamente nas ferramentas utilizadas pelo setor, mostrando a importância das mesmas para competitividade no mercado internacional e no mercado interno. Ainda, a garantia da qualidade, de boas práticas de fabricação e de controle de qualidade são aspectos inter-relacionados do gerenciamento da qualidade sendo esses elementos fundamentais para o beneficiamento da madeira.

Também é importante lembrar que a abundância de florestas naturais contribuiu para o aparecimento e o desenvolvimento de diversas indústrias madeireiras em Sinop/MT. Porém, devido à intensa exploração destas florestas, a matéria-prima fibrosa tem-se tornado cada vez mais um recurso escasso para a indústria, até mesmo pela falta de manejo florestal. Hoje a cobrança por parte dos governos esta sendo feito com mais seriedade.

Para tanto, os programas de qualidade possibilitam a ampliação da competitividade, estimulando mudanças e inovações dentro dos processos de uma organização. Pretendem buscar a satisfação dos clientes, com produtos de qualidade e preço baixo. Ressalta-se, ainda, que o setor madeireiro vem atuando fortemente na qualidade de seus produtos e da gestão, ganhando espaço no mercado nacional e internacional e, ainda, a gestão da qualidade total depende da sobrevivência das organizações que precisam garantir aos seus clientes a total satisfação com os bens e serviços produzidos, contendo características intrínsecas de qualidade, a preços que os clientes possam pagar, e entregues dentro do prazo esperado.

É importante lembrar por fim que a gestão da qualidade total valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Gaither e Frazier (2002) comentam que a maneira de assegurar que os clientes receberão produtos e serviços de qualidade é ter um sistema rigoroso de inspeção. O conceito é de que se houver inspeção suficiente, os produtos defeituosos serão identificados e descartados, ficando só os produtos bons para serem enviados aos clientes.

Oliveira (2004) complementa que o sistema da qualidade tem responsabilidade muito além do processo produtivo, havendo também uma preocupação com a etapa que antecede a fabricação que é o gerenciamento e seleção dos fornecedores, que devem ser classificados com base no nível de qualidade dos produtos e serviços fornecidos, contribuindo para agregar valor ao produto final e, conseqüentemente, aumentar o padrão de qualidade da matéria-prima.

Considerando os fatores (qualidade, competitividade, melhoria contínua, entre outros) as empresas estudadas perceberam a necessidade da implantação dos Sistemas APPCC (Sistema de análise de perigos e pontos críticos de controle) e BPF (Boas práticas de fabricação), pois assim estariam garantindo a qualidade de sua produção e se tornariam mais competitiva no mercado interno e externo, atendendo exigência de seus clientes potenciais. Para as empresas, as vantagens em adotar boas práticas da qualidade são inúmeras, pois, através deste, é possível estabelecer indicadores de qualidade, que são fundamentais para o gerenciamento do negócio. Reforçando este pensamento, Peso e Silva (2001) comentam que a qualidade no mundo competitivo e globalizado que vivemos é uma condição única e imprescindível para que as empresas, de qualquer ramo ou porte, possam sobreviver e manter-se no mercado atuando com níveis de lucratividade e aceitação mínimas.

Concluimos, então, que apesar do grande esforço e empenho que o setor madeireiro tem efetuado, ainda tem muito para melhorar todo seu processo produtivo e gerenciamento para assim permanecer no mercado e também conquistar uma fatia maior de mercado tanto interno como externo. Ainda, o mundo globalizado cobra momentaneamente a qualidade, sendo necessário que se busquem por estas boas práticas e requisitos de qualidade, levando sempre em consideração que a região de Sinop/MT é pertencente à Zona de Manaus, onde todos do mundo estão de olho nesta preservação da mata; então, o único caminho para o sucesso é trabalhar dentro da legalidade e, no nosso caso, seria o trabalho com projetos de manejo florestal.

Referências

- ARNOLD, J. R. T. *Administração de Materiais, Uma Introdução*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 9000: 2000: Normas de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade*. Rio de Janeiro, 2000.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. *Administração da qualidade e produtividade*. São Paulo: Atlas, 2001
- CAMPOS, V. F. *TQC – controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 8.ed. Belo Horizonte, 1999.
- CROSBY, P. B. *Qualidade falada a sério*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto*. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
- JURAN, J. M., *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- GAITHER, N. FRAZIER, G. *Administração da Produção e Operações*. 8 ed.: Editora Pioneira, 2002.
- NASCIMENTO, L. J. *Só Notícias*. Disponível em: <<http://www.sonoticias.com.br/mostra.php?id=75299>>. Acesso em: 10 ago 08.
- PESO, R. C; SILVA, P. R. S. *Qualidade Total*. In: Ballestero-Alvarez, M. E. (coord). *Administração da qualidade e da produtividade: abordagem do processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágios do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SASHKIN, M.; KISER, K. J. *Gestão da qualidade total na prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- SILVA, A. Q.; LEITE, M. L. G.; RESENDE, L. M. *Fatores que justificam a busca pela qualidade – o caso de uma indústria de beneficiamento de madeira*. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.
- OLIVEIRA, O. J.(org.). *Gestão da Qualidade, Tópicos Avançados*. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2004.

TOLEDO, J. C. *Gestão da qualidade na agroindustrial*. In: BATALHA, M.O.(Coord). *Gestão agroindustrial*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001, v.1.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.