

**QUALIDADE E MARKETING: ASPECTOS
CONVERGENTES DA ESTRATÉGIA
DE NEGÓCIOS DA INDÚSTRIA
MOVELEIRA DE ARAPONGAS – PARANÁ**

**QUALITY AND MARKETING:
CONVERGING ASPECTS OF THE
BUSINESS STRATEGY OF THE
FURNITURE INDUSTRY OF
ARAPONGAS - PARANÁ**

MAURA REGINA FRANCO

Administradora de Empresas, Mestre em Administração,
Doutora em Engenharia Florestal,
Professora na Universidade Federal do Paraná

GHISLAINE MIRANDA BONDUELLE

Engenheira, Mestre e Doutora em Engenharia Florestal,
Professora na Universidade Federal do Paraná

PAULO EDUARDO SOBREIRA MORAES

Engenheiro Químico, Licenciado em Administração,
Mestre em Tecnologia,
Doutor em Engenharia Florestal, Professor na
Universidade Federal do Paraná





RESUMO

As necessidades do consumidor quanto a padrões de qualidade de produtos moveleiros carecem de maior ponderação junto às empresas da área como estratégia organizacional de gestão da qualidade. Assim, cada mercado e cada segmento deste propiciam às organizações moveleiras a oportunidade de estabelecer princípios pelos quais se orientar, constituindo-se em oportunidade para o desenvolvimento do produto e da instituição. Deriva deste conveniente estado de mercado à oportunidade de evidenciar padrões de qualidade de produto que atendam aos diversos tipos de consumidores.

Palavras chave: Qualidade, estratégia, produtos moveleiros.



ABSTRACT

Customer's needs in that what refers to quality patterns of furniture products require more reflection from furniture companies as an organizational strategy of quality management. However, the creation of such patterns requires an adequate view on the part of organizations concerning the acceptance of their products in the market. This way, each market and each segment of this market provide the furniture companies the opportunity to establish guiding principles, creating opportunities for the development of the product and the institution. The opportunity to highlight product quality patterns which meet the demands of different kinds of customers stem from this convenient market state.

Keywords: Quality, strategy, furniture products

RIASSUNTO

Le necessità del consumatore rispetto allo standard di qualità dei prodotti mobili richiedono la più grande ponderatezza dalle aziende come una strategia organizzativa di gestione della qualità. Tuttavia la standardizzazione delle biette richiede una visione appropriata rispetto all'accettazione di loro prodotti dal mercato. Ciascuno mercato e ciascuno settore permettono alle imprese mobili di stabilire dei principi su cui si guideranno, quello che diventa un'opportunità di perfezionamento dei prodotti e dell'impresa. Deriva di queste propizie condizioni del mercato l'opportunità di evidenziare standard di qualità di prodotti che soddisfacciano tutti i tipi di consumatori.

Parole-chiave: Qualità, strategia, prodotti mobili

INTRODUÇÃO

Para as empresas, trabalhar com parâmetros de qualidade pode trazer benefícios, como por exemplo às certificações, conforme aponta BONDUELLE (1997; p. 21) em sua tese.

“A certificação é o reconhecimento por um órgão oficial que trata da conformidade do sistema de qualidade de uma empresa com relação às normas ISO 9000. Ela não trata do reconhecimento de um produto, de um processo ou de uma pessoa com relação às exigências de um referencial internacional.

A certificação é um elo entre o cliente e fornecedor que garante a *performance* da empresa. Atualmente, obter a certificação tornou-se uma forma de *marketing* para a empresa, pois mesmo que a certificação não garanta a qualidade do produto, ela promove a organização do processo através da sua documentação.

A qualidade também é fator de relevância para o desenvolvimento empresarial e parâmetro de escolha para os clientes, seja ele de baixa ou grande escala, KOTLER (2000). Assim, identificar parâmetros de qualidade no pólo Moveleiro de Arapongas, bem como os fatores de sua implementação ou não, torna-se um referencial relevante para o desenvolvimento empresarial no setor. E, afinal, o desenvolvimento empresarial com qualidade é uma meta social, na argumentação de MAXIMIANO (2002).

A qualidade na visão de PARANTHAMAN (1990) não apresenta somente o significado de um resultado final bem sucedido, tanto para um processo, bem como para um produto. Porém é pertinente salientar que tanto os consumidores finais e empresários esperam por parâmetros de qualidade satisfatórios, com o intuito de atingirem seus objetivos pessoais e organizacionais, respectivamente. À palavra qualidade podem ser atribuídos dois significados distintos a saber:

- Qualidade da conformidade e
- Qualidade do projeto.

Em argumentação bastante pertinente PALADINI (2004; P. 225), aborda:

“A Gestão da Qualidade compreende muitos conceitos. Com efeito, fazendo uma análise de textos extraídos de livros, artigos, normas, diretrizes e procedimentos formais das empresas, nota-se grande diversidade de definições acerca da Gestão da Qualidade.

Essa variedade de conceitos interfere diretamente nos processos de implantação por razões compreensíveis, afinal, as ações práticas da empresa decorrem de políticas, decisões e métodos que, por sua vez, refletem o entendimento que se tenha acerca do funcionamento da organização e do direcionamento que se pretende dar a ela”.

Analisando os conceitos e aplicações de ferramentas, bem como mecanismos de Gestão da Qualidade aplicáveis em ambientes fabris é importante salientar que o que as organizações de fato procuram é a excelência e a agregação de valor, conforme aponta MAGRETTA (2002). Muitas vezes esta agregação de valor está vinculada às questões de qualidade, foco de estudo desta tese.

FRANCO, MORAES e BONDUELLE (2), (2004; p. 26), apontam em um estudo realizado entre 2003 e o primeiro semestre de 2004, os seguintes fatos:

“... procurou-se perceber qual seja o modelo de gestão da qualidade que adotou, bem como estratégia e técnicas de implantação... As percepções emergentes foram tais que o modelo adotado pela empresa centra-se na redução de perdas de produção e na eliminação das causas das perdas, controle estatístico do processo de produção, perfaz-se no núcleo do modelo adotado. A estratégia de implantação mescla o uso de técnicas de controle e melhora contínua com o uso dos seguintes métodos: como *Kaizen* (melhora contínua), *Pokayoke* (prevenção e eliminação de erro e não conformidades) e controle estatístico do processo produtivo...”

Deste modo, verificou-se que para entender e compilar este estudo foi necessário realizar um mapeamento de parâmetros de qualidade utilizados pelas indústrias moveleiras do Pólo de Arapongas.

Portanto, o estudo no pólo Moveleiro de Arapongas, Paraná é além de uma pesquisa um incentivo aos fabricantes do setor a trabalharem com maior qualidade, descobrindo quais parâmetros são mais convenientes para seus empreendimentos e para o público consumidor, compactuando com CHIAVENATO (2000).

2 DESENVOLVIMENTO

Torna-se claro, no atual ambiente competitivo ora posto em estudo: o de móveis populares, que a adoção de estratégias de *marketing* para se conquistar clientes, ou simplesmente se manter competindo no

mercado, é uma função de suma e vital importância para a sobrevivência das empresas.

Nesse contexto, o estudo do *Marketing* adquire importância, pois é ele que irá pôr em prática boas ideias, através de: pesquisas, coleta de dados, investigação na busca para satisfazer plenamente o seu cliente. Pessoas procuram realizar suas aquisições com base em informações obtidas através dos grupos de interesse, amigos e familiares; então se torna mais do que necessário elaborar planos e táticas para a constante satisfação do consumidor.

Assim o *Marketing* desempenha papel fundamental na busca da plena satisfação, fazendo a ligação de forma eficiente entre empresa e cliente, independentemente do ramo atividade, conforme FRANCO (2006). Com esta fundamentação é possível argumentar que esse conceito é plenamente aceitável na atividade em estudo, no caso: ramo moveleiro.

Na concepção de SCHIMITZ (2002), a definição específica de *Marketing* é que é um processo de planejamento e execução. Isto é, o *Marketing* representa uma série de decisões e atividades integrais. Reportando-se à questão de fabricação de móveis, isso não é diferente porque a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, para FRANCO (2006), é uma decisão estratégica de negócios. Além disso, necessita de atividades integrais dentro de um enfoque sistêmico das organizações (MORAES, 2004), isto é, todos envolvidos na dinâmica organizacional com um objetivo comum: o sucesso empresarial.

Em segundo, o *Marketing* pressupõe um grande leque de responsabilidades associadas com o desenvolvimento de produtos, decisões de preço, decisões promocionais e de distribuição.

Em terceiro lugar, a definição se refere não apenas a produtos tangíveis, como também o *marketing* de serviços e de ideias. É o processo de estabelecer e manter relacionamento de troca mutuamente de benefícios com clientes e outros grupos de interesse.

A ideia de *Marketing* surge devido ao desequilíbrio da economia de mercado, da relação não-harmoniosa entre capacidade de produção e capacidade de consumo, na abordagem de COBRA (1987). No estudo em questão é importante salientar que um mesmo consumidor não compra um determinado móvel todos os meses, e sim em compras necessárias para o atendimento de suas necessidades. Nesse conturbado contexto entra o *Marketing* para traçar estratégias, objetivos, metas, planos táticos e de vendas, com a finalidade de atingir resultados, tais como: expansão, retração ou manutenção da posição no mercado (FRANCO, 2006).

O *Marketing* se utiliza dos 4 P's, também chamados de comportamento Mercadológico que englobam a missão e o objetivo da empresa, que são, COBRA (1991; p. 23):

Produto: Qualidade, características, opções, estilos, embalagem, tamanho, serviços e garantia;

Preço: Listas de preços, descontos, subsídios, período de pagamento e termos de crédito;

Promoção: Propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e merchandising;

Ponto: Canais, cobertura, localização, inventário e transporte.

A descrição de KOTLER (1996) sobre Marketing o aponta como um compromisso da empresa em satisfazer exclusivamente o consumidor. O consumidor é que determina o que deve ser produzido, pois é ele que vai comprar e usar o produto, tendo a empresa que se adaptar em função dos desejos dos consumidores. Porém, esse conceito é questionado se as empresas, além de servir e satisfazer aos desejos dos consumidores está agindo em longo prazo, se preocupando com o bem-estar dos consumidores e da sociedade. O conceito societal de Marketing abordado com ênfase por FORTE (2004) nos remete ao entendimento de que é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor e do público em longo prazo, como a solução para satisfazer aos objetivos e as responsabilidades da organização.

Observa-se que em KWASNICKA (1995), posteriormente em MAXIMIANO (2002) e MORAES (2006) comungam que a principal missão da organização, além de satisfazer os clientes, é contribuir para a qualidade de vida e promover os benefícios que são do interesse dos consumidores, mesmo se eles não estivessem conscienciosos disso. As empresas devem evitar produtos que não se enquadram dentro dos melhores interesses do comprador, buscando sempre o melhor e o menos poluente.

As considerações de KOTLER (1996) e RICCIPO (2002) sobre o profissionalismo das organizações estão calcadas nos indivíduos e nos processos de troca, pois precisam atrair recursos de um conjunto de mercado, convertê-los em produtos úteis e negociá-los em outro conjunto de mercados. É preciso planejamento, análise e um controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com os mercados-alvo com o propósito de atingir as metas da organização, segundo aborda FRANCO (2006).

As organizações buscam no mercado todas as informações sobre seus desejos e necessidades, recebendo em troca, primeiramente as informações desejadas. Depois de realizadas estas pesquisas, as organizações passam a oferecer ao mercado seus produtos e serviços que atendam aos desejos e necessidades dos clientes, tendo como retorno clientes satisfeitos e recursos financeiros, de acordo com SHIMOYAMA e ZELA (2002). Para as empresas conseguirem vender seus produtos e serviços, elas adotam uma orientação estratégica, que norteará todos os negócios da empresa e a sua forma de agir diante do mercado e dos seus clientes, que são esses na exposição de FORTE (2004) e FRANCO (2006), conforme segue:

- a) Orientação para a produção
- b) Orientação para o produto
- c) Orientação para as vendas
- d) Orientação para o *marketing*

Assim, na abordagem sugestionada por GRACIOSO (1997) há um alerta que a falta de conhecimento de *Marketing* é a principal causa do fracasso de pequenos empresários que resolvem abrir uma pequena empresa. A essência do *marketing* consiste em planejamento para sempre estar na frente de seus competidores, procurando servir o consumidor antes e melhor do que a concorrência. Essa é a vantagem que os pequenos empreendedores têm em relação aos concorrentes de grande porte, pois possuem mais proximidade com os consumidores, onde conhecem melhor suas necessidades, anseios e aspirações.

Após a abordagem de questões concernentes à mercadologia do produto serão expostos conceitos e aplicações da qualidade, bem como aspectos de sua gestão para o estudo proposto.

De acordo com UHLMANN (1997) e MAXIMIANO (2002) foi devido à Revolução Industrial e à influência dos conceitos de Frederick W. Taylor (1911 – Administração Científica do processo produtivo, que produtos passaram a ser manufaturados em maior quantidade e preços mais baixos. Os conceitos tayloristas de produção em série estavam focados no aumento da produtividade e na eliminação de desperdícios. Esse aumento significativo no volume de produção a um preço mais baixo provocou um desequilíbrio na qualidade e começou a aumentar o índice de produtos que apresentavam defeitos de fabricação.

Assim e por isso em 1931, o Dr. W. A. Shewhart, aplicando os conhecimentos de probabilidade e estatística, e se baseando na fundamentação de Taylor, criou um processo conhecido como Controle Estatístico de Qualidade (CQE). O CQE foi implementado no Japão no pós-guerra, segundo argumentação de KWASNICKA (1995) e MAXIMIANO (2002).

CERQUEIRA NETO (1991) e PALADINI (2002) explanam historicamente que a economia japonesa estava arruinada e praticamente à totalidade das empresas tinham sido destruídas. Com a ocupação americana surgiram mecanismos de reconstrução do país derrotado, bem como implementação de técnicas para realizar um processo de produção adequado e com pouco desperdício. Essas técnicas foram rapidamente absorvidas pelos profissionais japoneses que foram além de seu território. Profissionais de todas as áreas começaram uma empreitada de visitas a inúmeros países como o objetivo de conhecerem novos processos produtivos, com avanços tecnológicos, visando principalmente a melhora contínua de seus produtos, não apenas como um aparato estético, mas sim funcional.

Alguns fatos cronologicamente registrados apresentam que no ano de 1946 surgiu a JUSE – *Union Japanese Scientists and Engineers*, com a finalidade de idealizar e executar atividades de Controle de Qualidade no Japão. A JUSE em 1950 trouxe ao Japão o Dr. Willian Edwards Deming, estatístico americano com amplo conhecimento na área de amostragem. Deming realizou cursos e treinamentos para engenheiros e técnicos japoneses, porém percebeu que não havia por parte da alta administração empresarial um envolvimento adequado para com as questões de qualidade. E, para DERESKY (2004), em uma visão sistêmica idealizada por Bertalanffy, se não há um envolvimento de toda empresa para qualquer empreendimento, este não será bem sucedido.

Com o reconhecimento da importância do envolvimento de toda a empresa com relação aos aspectos de qualidade orientados por Deming, este passou a viajar frequentemente para o Japão para realizar treinamentos empresariais. Nesses treinamentos foram apresentados aspectos da importância da prevenção de falhas ao invés de apenas realizar ações corretivas.

A JUSE também convidou o Dr. Joseph M. Juran que em 1954 ministrou cursos e seminários sobre Controle de Qualidade aos gerentes superiores e intermediários. Por ser Juran um profissional renomado e experiente, seus cursos surtiram efeito considerável no Japão, sendo que os profissionais adotaram o Controle de Qualidade como uma ferramenta

gerencial, evoluindo assim para o Controle de Qualidade Total, historicamente relatado por JURAN (1992).

O termo qualidade pode ser definido como sendo a propriedade que leva em conta as especificações iniciais de um determinado produto ou processo produtivo, atendendo expectativas e especificações prévias. RUMMLER e BRANCHE (1990) sinalizam que as organizações devem pensar em qualidade desde a concepção de um produto até a sua permanência com o cliente, por isso a qualidade apresenta dois aspectos ou visões distintas, a saber:

Na *visão do consumidor* a qualidade é mensurada pelo grau de satisfação que um produto ou serviço possam oferecer, apresentado assim um grau de subjetividade entre consumidores, conforme afirma COBRA (1993). Com isso as empresas devem fixar padrões de qualidade, bem como atender às expectativas de seus consumidores, o que se aproxima muito da questão mercadológica, exposta por FRANCO (2006).

Já na *visão da produção* há a necessidade que o produto ou serviço esteja de acordo com as especificações iniciais do projeto, em consonância com GAVIN (1992; p. 53) “uma vez estabelecido um projeto ou uma especificação, qualquer desvio implica uma queda da qualidade”. Essa abordagem também é sustentada por UHLMANN (1997) e por SLACK (1999) quando o processo produtivo é tido como estratégia principal na dinâmica organizacional.

Com a apresentação dessas visões distintas é possível observar que os estudos e aplicações de técnicas que visem à busca pela qualidade têm agregado ao longo do tempo mais e mais quesitos, indo de questões racionais e cartesianas até a subjetividade dos desejos de satisfação dos seres humanos com relação a um produto ou serviço.

O objetivo do controle da qualidade total ou TQC é buscar, além da qualidade uma melhoria no desempenho produtivo, aumentando a eficácia sistêmica organizacional, ANSOFF (1990) e MORAES (2006). No TQC todos os componentes da organização, independentemente de seu nível hierárquico devem ser responsáveis pela qualidade.

É sabido que o Japão no pós-guerra foi o primeiro país a utilizar os conceitos estabelecidos pelos precursores do Controle de qualidade total, através da JUSE; são os precursores ou “gurus” da qualidade: Deming, Juran, Crosby e Ishikawa. MORAES (2006) historia que Deming foi audacioso ao divulgar e difundir o “Ciclo de Shewhart”, que posteriormente ficou mundialmente conhecido no “Ciclo de Deming” ou ainda “Ciclo PDCA”.

Assim entende-se que os princípios de Deming podem e devem ser utilizados em toda a organização dentro de uma Abordagem Sistêmica onde

cada setor, departamento ou gerência são unidades imprescindíveis para o sucesso do programa de qualidade. As organizações não devem apenas se preocupar em cumprir com as especificações do projeto dos produtos, mas também com sua adequação ao uso. JURAN (1990) defende que a gestão da qualidade divide-se em três pontos fundamentais:

- 1) Melhoria da qualidade
- 2) Planejamento da qualidade
- 3) Controle de Qualidade

Ainda é possível comentar que as relações dos custos envolvidos com a qualidade, vinculados aos gastos de não conformidades como os custos de erros e defeitos, elaboram-se uma matriz de cinco estágios, a saber, na abordagem de BRASSARD (1985) :

- 1) Incerteza;
- 2) Despertar;
- 3) Esclarecer;
- 4) Sabedoria e
- 5) Certeza.

Outra abordagem igualmente importante foi de Ishikawa. Esta abordagem, exposta por MAXIMIANO (2002) e MELLO (2002), se baseia em conceitos de Deming e Juran aplicados à cultura e à tradição japonesa. Uma das principais contribuições foi à criação dos sete instrumentos no Controle de Qualidade.

Seguindo o sucesso atingido por Ishikawa, Taguchi também qual ganhou destaque internacional pelo processo de desenvolvimento e *design* de novos produtos. Sua concepção filosófica está baseada em todo o ciclo produtivo: do projeto ao produto acabado, em uma visão sistêmica. Ele define a qualidade em termos de perdas geradas para a sociedade. Isto pode ser estimado pela vida útil do produto. Assim o fator preponderante para redução de perdas está na redução estatística em relação aos objetivos fixados.

As atividades do 5 S's tiveram início no Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial, para combater a sujeira das fábricas, tendo sido formalmente lançado no Brasil em 1991. UHLMANN (1997) descreve que o termo 5 S's é derivado de cinco palavras em japonês, todas iniciadas com a letra S, porém na tradução para o português não se conseguiu encontrar palavras que começassem com a letra S. Sendo a melhor for-

ma encontrada acrescentar o termo “senso de” antes de cada palavra, que tem o significado de “aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular.

Devido ao aumento da concorrência, MORAES (2006) argumenta que uma maior exigência dos clientes e desenvolvimento da tecnologia, a qualidade de serviços dentro de uma empresa ganhou grande importância, por isso da necessidade das empresas instalarem o Programa 5 S's.

O programa 5 S's tem o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar na organização o “ambiente da qualidade”, tornando-o altamente estimulador para que as pessoas possam transformar os seus potenciais em realização, expõe MORAES (2006). A prática nas empresas tem mostrado que o Programa 5 S representa uma oportunidade inigualável de mobilização dos empregados, preparando o caminho para a introdução de programas de qualidade mais avançados.

Durante a Segunda Guerra Mundial as empresas Britânicas de alta tecnologia, como de munição, estavam tendo diversos problemas com a qualidade de seus produtos, na época muitas bombas acabavam explodindo dentro das empresas no momento da fabricação ou no transporte. Segundo abordagem de CORRÊA e CORRÊA (2006) a solução adotada foi de começar a solicitar aos fabricantes procedimentos de fabricação e ainda deveriam apresentar esse documento por escrito – garantindo que os procedimentos estavam sendo seguidos. O nome desta norma era BS 5750, ela era conhecida como uma norma de gestão, por que ele não somente especificava como se produzir, mas também como gerenciar o processo de produção. Em 1987, o governo britânico convencionado pela Organização Internacional de Padronização aceitou a BS 5750 como uma norma padrão internacional. A BS 5750 tornou-se a ISO 9000.”

A série ISO 9000 é um conjunto de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para organizações que podem, se desejarem, certificar seus sistemas de gestão através de organismos de certificação. Embora a padronização tenha surgido nas indústrias e com foco na fabricação, atualmente a norma vem sendo implementada por outros tipos de organizações. No entendimento de CAMPOS (1992; p. 100) a garantia de qualidade é “(...) uma função da empresa que tem como finalidade confirmar que todas as atividades estão sendo conduzidas da forma requerida”. Portanto, é necessário que as empresas adorem sistemas de gestão de qualidade para fornecer aos clientes uma evidência tangível da sua preocupação com a qualidade.

Assim expostos conceitos acerca da qualidade passaremos a relatar aspectos sobre Pólos Moveleiros, objeto deste trabalho, como segue:

No começo do século XX, a cidade de São Paulo e seus municípios limítrofes - Santo André, São Caetano e São Bernardo - assistiram ao surgimento de pequenas marcenarias de artesãos italianos, gerado pelo grande aumento do fluxo imigratório. A indústria moveleira surgia, então, agregada ao primeiro estágio de desenvolvimento da indústria em São Paulo, com a maior parte da sua produção voltada para o mercado popular em formação, SILVA (2003).

Os pólos localizados nos estados de Rio Grande do Sul e Santa Catarina podem ser igualmente caracterizados como pólos pioneiros, de modo que, também nesses Estados, a atividade moveleira foi contemporânea de um contexto industrial embrionário de formação do mercado interno baseado no trabalho assalariado e do incremento do movimento imigratório que se delineava.

Os outros pólos moveleiros - Mirassol, Votuporanga, Ubá e Arapongas - foram implantados mais recentemente, no ciclo de substituição de importações do pós-guerra, a partir de iniciativas empresariais, conjugadas com estímulos e linhas de financiamento governamentais, sobretudo aquelas datadas do fim da década de 60 até o início da de 80.

Para COELHO e COELHO-FUENTES (2002; p. 1): “o setor moveleiro é composto por pequenas e médias empresas, que atuam em um mercado muito segmentado”, assim a escolha do Pólo Moveleiro de Arapongas, Paraná foi o elencado como o mais propício para o desenvolvimento desta pesquisa por sua localização geográfica, bem como por atender as características desejadas para a realização do estudo.

Um dos aspectos apontados por FRANCO, MORAES e BONDUELLE (2003) como parâmetro de qualidade nas indústrias moveleiras é a certificação ambiental adquirida pelas indústrias. Através da certificação há uma alavancagem de vendas motivada pela “imagem verde” que a empresa adquire perante o público consumidor, além de estar contribuindo para o consumo sustentável, concepção apoiada por DONAIRE (1999). Além de ser um parâmetro de qualidade a certificação ambiental abre caminhos aos mercados interno e externo sendo que o último apresenta uma maior exigência de procedência dos materiais, conforme apontam ZABLONSKI e BONDUELLE (2002).

A interação de todos os aspectos de qualidade que permeiam a fabricação de móveis, tais como escolha de materiais ambientalmente selecionados, processos fabris, entre outros, como argumentam YAMAJI e IWAKIRI (2002). Porém, PEREIRA (2000) em uma visão realista da situ-

ação das indústrias moveleiras no Estado do Paraná afirma que existem poucos levantamentos sobre produtividade e qualidade no setor.

O pólo moveleiro de Arapongas surgiu nos anos 60 e, atualmente, é o principal no estado do Paraná, contando com cerca de 140 empresas e 5 mil trabalhadores, além de gerar mais de 60% das receitas do município. Conforme VENÂNCIO (2002) este pólo está voltado para produção de móveis populares, destacando-se o segmento de estofados, que conta com mais de 40 empresas, entre elas a Simbal, a maior produtora de estofados do país, fundada em 1962.

A indústria moveleira de Arapongas concentra-se na produção de móveis residenciais populares destinados ao mercado interno. Entretanto, possui também algumas médias e grandes empresas de alta tecnologia que exportam parte da sua produção. Cabe ainda destacar a existência de certo grau de associativismo entre as empresas da região, o que permitiu a construção, em 1997, de um grande centro de eventos, com mais de 20 mil metros quadrados, onde se realizou a primeira Movelpar - Feira de Móveis do Paraná.

Arapongas é considerado o segundo maior pólo de móveis em faturamento e o primeiro em volume de peças. Exporta atualmente para países da África e América Central e representa 9% do volume de exportações do setor no País. De forma predominante, o pólo fabrica móveis e estofados seriados de placas de madeira para mercados populares; mas conta também com um expressivo número de empresas que, além dos móveis populares, fabricam móveis linha alta de maior valor agregado; além de marcenarias que fabricam sob medida.

O Pólo Moveleiro de Arapongas também é denominado Arranjo Produtivo Local (APL).

O padrão tecnológico da indústria brasileira de móveis é reconhecidamente muito heterogêneo, variando de pólo para pólo, e também de acordo com o porte das empresas. As empresas líderes dos diversos pólos moveleiros encontram-se, em geral, em fase avançada de atualização tecnológica e de modernização administrativa, o que acarretou reduções significativas.

Por outro lado, as empresas menores apresentam processos de produção intensivos em mão-de-obra, combinados com uma surpreendente capacidade de introduzir mudanças nos modelos produzidos (com rápida capacidade de absorção, por meio da cópia, também chamada de *benchmarking*, em uma abordagem exposta por FRANCO (2006), dos novos modelos das empresas maiores), decorrente da grande flexibilidade e aptidão produtiva que caracteriza essas empresas.

Em suma, a “estratégia” adotada pelas empresas menores consiste na rápida atualização tecnológica de produtos, fomentada pela cópia de modelos lançados pelas empresas maiores. Desta forma, GIOVANNINI (2002) argumenta que o sistema generalizado de cópia introduz uma dinâmica própria no processo de capacitação produtiva e tecnológica que não deve ser ignorada. As empresas de maior porte, por outro lado, ao recorrer à padronização em maiores escalas produtivas apresentam menor flexibilidade para os novos lançamentos, pois demandam maior tempo para sincronizar todas as interfaces dos seus processos de produção.

Cabe apontar que a tecnologia mais sofisticada se concentra particularmente na produção de móveis planos. Tem-se, portanto, a formação de uma cultura industrial na qual os processos produtivos e a maquinaria passaram a determinar a forma do produto final, a matéria-prima utilizada e a qualificação da mão-de-obra envolvida na fabricação dos produtos. Toda essa estratégia produtiva conduziu a padronizações que restringiram as alternativas de um *design* diferenciado, de “identidade nacional”, tornando a aparência dos móveis mais atrativa ao consumidor final.

3 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa procurou-se buscar respostas e um entendimento sobre questões, métodos e técnicas de qualidade utilizadas por empresas produtoras de móveis no Pólo de Arapongas - Pr. Foi escolhido o segmento de móveis de cozinhas em comum acordo com a orientadora deste trabalho.

As empresas estudadas são fabricantes de móveis de cozinha, situadas no Arranjo Produtivo Local ou Pólo Moveleiro de Arapongas - PR. E utilizam algum tipo de ferramenta de qualidade em seus processos.

No entanto, faz-se mister salientar que nem todos os procedimentos apontados por alguns pesquisados refletem realmente a dinâmica de um contexto de Qualidade Total que pode ser considerado como mínimo e ideal para uma empresa de médio e grande porte.

Ficou bastante claro neste estudo que a teoria enfatizada no mundo acadêmico nem sempre está presente na realidade empresarial por inúmeras situações contingenciais, tais como falta de recursos tecnológicos, financeiros e de educação tácita e explícita.

No que se refere ao desenvolvimento de ações voltadas à qualidade observou-se que as empresas pesquisadas apresentam estilos e dinâmicas organizacionais bastante distintos e característicos. Apesar de pertencerem a um mesmo APL ou Pólo as empresas estão acostumadas a trabalharem isoladamente, atendendo suas clientelas em suas especificidades.

Os programas que foram apontados como os utilizados pelas empresas em estudo são: Programa 5 S's; Ciclo PDCA, Kanban, Série ISO 9000, *Just-in-time*, quase que certamente por serem menos complexos em sua operacionalização. A procura pela certificação ISO – mais complexa e onerosa, foi destacada apenas por duas empresas, sendo estas de maior porte e complexidade organizacional. Já o Programa 5 S's foi apontado como utilizado pela maioria dos pesquisados, talvez por ser um programa pouco oneroso para a organização, ao contrário de outros programas expostos.

Algumas empresas salientaram que o APL não induz a uma cultura cooperativista, talvez por terem vários tipos de empresas associados a ele, desde pequenos a grandes fabricantes. Essa gama variada de empresários, bem como de portes empresariais, além de tipos de produtos diferentes não proporciona a uma cultura organizacional efetiva, voltada ao tipo de produção cooperativa. Tudo isso gera uma desunião do setor, gerando o que podemos falar sociologicamente como autofagia corporativa, isto é, cada um por si, tentando “desqualificar” o outro, isto em uma linguagem popular.

Também ficou explicitado por algumas empresas, de forma verbal, que há pouca integração e cooperação com instituições que possivelmente poderiam dar apoio técnico/tecnológico e administrativo, tal como SENAI, SESI, Universidades da região, entre outros.

Há também uma ausência de visão empreendedora por parte do APL que poderia estimular melhor os negócios das empresas filiadas, principalmente com relação ao esclarecimento da importância deste *cluster*.

As empresas que desejam inserir seus produtos no mercado exterior salientaram que falta a estimulação de parecerias com institutos e centros de tecnologia no exterior. Os contatos realizados com instituições do exterior são realizados por conta e custo próprios e não através do APL. Poucas empresas manifestaram o desejo de atuar no mercado internacional, isto demonstra a ausência de percepção de ampliação de negócios.

Outro ponto interessante que foi exposto por uma das pesquisadas é que o APL deveria estimular a aquisição de recursos tecnológicos consorciados entre as empresas. Caso essa conduta fosse efetivada as empresas conseguiriam baixar significativamente seus custos e consequentemente se tornarem mais competitivas.

As empresas que possuem capacidade financeira para aquisição de novas tecnologias esbarram em outras questões, tais como a falta de assessoria para a aquisição das mesmas, o que pode gerar gastos desnecessários.

Observou-se que a iniciativa de implantação de programas de qualidade ocorre de forma isolada, o que é incompatível em uma situação onde existe um APL.

Questões mercadológicas são confundidas com ações de qualidade. Parâmetros apontados como diferencial pelos clientes, tais como o preço, deveriam ser trabalhados pelo *marketing* juntamente com outros setores empresariais e não apenas como um fator de qualidade. Com relação às orientações mercadológicas propostas pela teoria anteriormente exposta, foi constatado que as empresas do APL em estudo utilizam a orientação para a produção, para o produto e para as vendas.

Na orientação para a produção o foco principal é a diminuição dos custos para provocar uma disseminação dos produtos. A orientação com foco no produto há uma melhor busca pela qualidade e desempenho dos produtos. Já na orientação para as vendas há uma indução para que o cliente consuma direcionadamente algum produto.

Ainda focando mercadologicamente não há como não contestar que quanto ao produto em si e ao mercado que se destina a questão de similaridade e concentração de empresas no mesmo segmento é um agente dificultador de negócios.

Percebeu-se que não há um delineamento exato do perfil do consumidor final, estando às empresas focadas apenas no consumidor intermediário, fazendo assim somente um *marketing* de manutenção e revitalização.

Com a governança do APL instituída há a possibilidade, se bem estruturada, de grande potencial de crescimento e ampliação do pólo estabelecido.

A localização estratégica do APL pode ser utilizada como um fator logístico diferenciado para o comércio exterior, principalmente com países do MERCOSUL.

Existe muito a ser estudado no APL de Arapongas, desde questões de qualidade, dando continuidade a esta tese; a formulação de um modelo de parâmetros de qualidade a ser implantado pela governança; questões florestais de sustentabilidade e aproveitamento de matérias-primas; entre outros.

Outra consideração bastante importante a ser tecida é que o APL ou Pólo de Arapongas mesmo apresentando dificuldades estruturais tem conseguido obter êxito em suas atividades e conseguido significativa representatividade em nível nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BONDUELLE, Ghislaine Miranda. **Avaliação e análise dos custos da má qualidade na indústria de painéis de fibras**. (Tese de Doutorado). Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

BRASSARD, Michel. **Qualidade – Ferramentas para uma Melhoria Contínua – “The Memory Jogger”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1985.
CERQUEIRA NETO, Edgar Pereira. **Gestão da Qualidade: Princípios e Métodos**. São Paulo: Pioneira, 1991.

COBRA, Marcos. Marketing Básico: Uma perspectiva brasileira. **São Paulo: Atlas, 1987**.

_____. Marketing Competitivo. **São Paulo: Atlas, 1993**.

COELHO, M. H. e COELHO-FUENTES. **Indústria moveleira e mercado de trabalho**. São Paulo: ANAIS da 10ª. Reunião da Sociedade Brasileira de Pesquisadores Nikkeis, 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da Produção e Operações: Manufaturas e Serviços – Uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2006.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

FORTE, Charles David. **Marketing global**. São Paulo: Copidart Editora: 2004

FRANCO, Maura Regina. MORAES, Paulo E. S. e BONDUELLE, Ghislaine M. **A certificação ambiental como estratégia mercadológica: um panorama das empresas moveleiras**. Alfenas: ANAIS da II Congresso de Administração, 2003.

_____.(1) **Qualidade: O que é isso? A inserção dos conceitos de qualidade no Brasil**. Alfenas: ANAIS da III Congresso de Administração, 2004.

_____.(2) **O modelo de gestão da qualidade da Empresa de Compensados “Y”, estratégia de implantação e métodos utilizados: um estudo de caso entre 2003 e o primeiro semestre de 2004**. Alfenas: ANAIS da III Congresso de Administração, 2004.

_____.(3). **Marketing ambiental como estratégia de inserção no mercado: O caso da empresa moveleira “C”, Região Metropolitana de Curitiba, entre 2002 e 2003**. Alfenas: ANAIS da III Congresso de Administração, 2004.

FRANCO, Maura Regina. **Marketing e Vendas**. Curitiba: UFPR/ITDE, 2006.

GIOVANNINI, Fabrizio. **As organizações e a complexidade: Um estudo sobre os sistemas de Gestão da Qualidade**. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Brasil: O País onde os pequenos pensam grande**. *Revista Marketing, Curitiba*, v. 31, n. 297, p. 39-46, out. 1997.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAGRETTA, Joan. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Industrial**. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para operações de produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, Paulo Eduardo Sobreira. **Introdução à Gestão Empresarial**. Curitiba: Ibpex, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão da Qualidade: teoria e prática. 2ª Edição**. São Paulo: Atlas, 2004.

PARANTHAMAN, D. **Controle da Qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

RICCIOPPO, Contanio Jr.. **Estratégias de Vendas**. São Paulo: Nobel, 2002

SCHIMITZ, Luís. O que é Marketing? Disponível em www.lschimitz.com.br. acesso em

SILVA, Eliciane Maria da. **Alinhamento das Estratégias Competitivas com as Estratégias de produção: Estudo de casos no Pólo Moveleiro de Votuporanga – SP**. (Dissertação de Mestrado). São Carlos: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2003.

SHIMOYAMA, Cláudio. ; ZELA, Douglas Ricardo. Marketing: **livro 3 da coleção Gestão Empresarial FAE Gazeta do Povo. Cap. 1. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.**

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

UHLMANN, Gunter W.. **Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea**. São Paulo: FTD, 1997.

VENÂNCIO, Sarah da Rocha. **Estudo da inserção do design na inovação de produtos na indústria moveleira do Paraná: o caso do Pólo Moveleiro de Arapongas**. (Dissertação de Mestrado). Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, CEFET – PR -Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 2002.

YAMAJI, Fábio Minoru e IWAKIRI, Setsuo. **Controle de qualidade nas indústrias madeireiras**. São Paulo: ANAIS da 10ª. Reunião da Sociedade Brasileira de Pesquisadores Nikkeis, 2002.

ZABLONSKY, Karine Mafra e BONDUELLE, Ghislaine Miranda. **Implantação de Sistemas de Gestão Ambiental no setor florestal (Norma ISO 14000)**. São Paulo: ANAIS da 10ª. Reunião da Sociedade Brasileira de Pesquisadores Nikkeis.