

A QUALIDADE COMO FATOR DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Augusto Cesare de Campos Soares¹
Reginaldo Aparecido Carneiro²
João Aparecido Gottardo³

Resumo: O trabalho realizado enfoca os indicadores da qualidade que promovem uma organização de qualquer segmento. Mediante o tratamento visualizado dessas variáveis da qualidade, torna-se melhor compreensível o nível de resultados para tomadas de decisões.

Diante do estudo prático dos indicadores: de desempenho (IN-LINE processo produtivo), de suporte (OFF-LINE processo organizacional) e de qualidade (ON-LINE relacionamento organização x mercado), verificou-se a necessidade de emprego quanto a medidas condizentes de qualidade e prestação de serviços.

De forma rápida e direta indicamos também no referido trabalho, algumas recomendações pertinentes a questões que favorecerão uma melhor qualidade e competitividade.

1. Introdução

Para a realização do trabalho proposto, o grupo de estudo selecionou um empreendimento de grande porte. Trata-se de um shopping center localizado na cidade de Maringá / PR e que, daqui em diante, trataremos-lo de simplesmente shopping center. Diante de observações e demais averiguações realizadas por alguns integrantes da equipe, vislumbrou-se a necessidade de realizar uma avaliação dentro do contexto solicitado no trabalho: uma análise da qualidade organizacional como fator de liderança estratégica.

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviço, denota-se a ausência de um processo produtivo caracterizado pelas **entradas, processamentos e saídas de produtos tangíveis**, tão evidenciados numa indústria. No entanto, o processo produtivo de uma empresa

¹ Professor do Departamento de Administração do CESUMAR, professor da S Faculdade Integrado em Campo Mourão e aluno de pós-graduação (mestrado) em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC.

² Professor do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, professor do Departamento de Administração do CESUMAR e aluno de pós-graduação (mestrado) em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC.

³ Professor do Departamento de Administração do CESUMAR, e aluno de pós-graduação (mestrado) em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC, Pós-graduado MBA-EXECUTIVO pela UEM, instrutor do EDUTEC - TECPAR - Curitiba/PR.

do porte e natureza da empresa em questão existe; haja visto que a sua presença é marcante porém contendo uma outra formulação aparente.

A estrutura do trabalho enfoca alguns pontos fundamentais. Entre eles, destaca-se a avaliação da qualidade (a qual é embasada em informações), os indicadores da qualidade (a qual define-se a sua aplicabilidade) bem como os ambientes de produção da qualidade: IN-LINE, OFF-LINE e ON-LINE.

Desenvolveu-se, também, o caso prático de estudo, com a descrição e aplicação dos indicadores supra citados, bem como a análise da aplicação feita, conclusões e recomendações pertinentes ao shopping center em estudo.

2. Avaliação da qualidade

A Qualidade está dirigida a satisfazer o mercado com adequação ao uso. É um processo que é capaz de colocar uma gestão em prática de acordo com as contingências, ou seja, aprender a analisar o ambiente e adotar um sistema de atividades e competências que a torne melhor frente a esse ambiente.

Está baseada em informações, em que efetuam-se coletas e o registro das mesmas, com muita representatividade, tanto no ambiente externo (mercado) bem como no interno (empresa).

Destarte, verifica-se que a qualidade empregada nos dias atuais deixa de ser um privilégio das grandes corporações para dar lugar a uma necessidade básica e, cada vez mais, exigida pelo mercado consumidor. Este, por sua vez, é o que dita as regras e normas de consumo, de tal forma que as empresas que não se adaptarem a tais exigências estarão fadadas ao fracasso.

3. Indicadores da qualidade – aspectos gerais

Para que uma empresa faça uma avaliação condizente da qualidade

em seu processo, destaca-se a importância da mesma estar apoiada em informações precisas. Tais informações podem ser coletadas tanto interna quanto externamente à organização em que se está tratando e analisando. Isto é, a coleta das informações poderá ter suporte de registros internos à organização (contabilidade, por exemplo) e externa, como é o caso das pesquisas de mercado e demais instrumentos afins realizadas no ambiente imediato de uma empresa.

Associado a tais questões, verifica-se que a qualidade deve ser avaliada em bases mensuráveis. Através disto, tem-se condições de avaliar o desempenho e o próprio resultado organizacional dentro do seu contexto de qualidade. Para tal, faz-se uso de indicadores, dispostos a seguir:

1. indicadores de desempenho: Referem-se ao processo produtivo. Também conhecidos como indicadores da produtividade, fazem menção ao ambiente de produção da qualidade IN-LINE, onde enfatiza a ausência de defeitos (em que nenhum produto com defeito pode ter qualidade), a capacidade de produção (aquilo que “pode fazer”), as estratégias de operações na empresa (o que “quer fazer”), a racionalização do processo produtivo, a otimização do processo bem como o atendimento das especificações. Representa o esforço de fazer o processo ser eficiente (“forma como você faz”). O ambiente IN-LINE tem como restrições não considerar o cliente, suas necessidades e conveniências, nem mesmo as estratégias de mercado.

2. indicadores de suporte: Estes indicadores enfatizam a organização como um todo. Conhecidos como indicadores das ações de apoio, referem-se a qualidade OFF-LINE, onde o suporte é voltado ao processo, ou seja, está fora da linha de produção mas no ambiente da fábrica. Esses indicadores influenciam ou afetam mas não estão diretamente no processo, onde a sua meta é medir o apoio aos modelos de eficiência e eficácia das ações gerais da organização.

3. indicadores da qualidade: Referem-se às relações da organização

com o mercado. Conhecidos como indicadores de sobrevivência, fazem menção a qualidade ON-LINE. Tal ambiente tem relação com o mercado, onde enfatiza a percepção de necessidades ou conveniências de clientes e consumidores. O que caracteriza o ambiente ON-LINE é a reação ao mercado (pronta reação às mudanças), ou seja, reagir estrategicamente antes que as mudanças ocorram, com vantagem adicional, podendo influenciar a mudança.

4. Avaliação da qualidade com o uso de indicadores

De acordo com os itens supra citados, destaca-se a importância em se mensurar a qualidade, haja visto que, para isto, faz-se necessário a utilização dos indicadores da qualidade para facilitar a compreensão do item que será exposto. Fazendo-se uma analogia à situação prática escolhida, chegou-se aos seguintes resultados:

INDICADORES DE DESEMPENHO

Esse indicador está ligado diretamente às ações dos lojistas perante as exigências impostas pelo shopping center. Ressalta-se que o processo produtivo evidencia-se no esforço que os proprietários ou responsáveis (lojistas) incorrem no sentido de oferecer condições técnicas condizentes com as solicitações mínimas necessárias ao bom desempenho de suas respectivas empresas.

Processo de avaliação da qualidade

1. Disponibilidade suficiente de funcionários nas lojas para realizar suas respectivas funções à empresa em questão, como: recepcionista, vendedor, caixa, telefonista...;
2. Treinamento dos funcionários com o intuito de otimização dos resultados da empresa;
3. Busca de uma sincronia entre os fornecedores e suas respectivas lojas, buscando a eficiência no que diz respeito à contínua reposição dos estoques;
4. Atendimento das especificações dispostas pelo empreendimento no que tange a determinados quesitos, tais como: horário de

trabalho, vitrines e demais normas e regulamentos.

INDICADORES DE SUPORTE

Esse indicador está ligado diretamente com as ações de apoio utilizadas pelo shopping center no que tange a determinadas variáveis, tais como: divulgação, sustentação de sua imagem, suporte técnico exigido, apoio administrativo... Desta forma, trata-se de outras áreas extra-organizacionais que promovem uma manutenção contínua do processo produtivo das lojas que compõem a organização em estudo (busca da agilidade).

Processo de avaliação da qualidade

1. Busca na sustentação de uma imagem (aspectos mercadológicos) de um shopping com concepções diferenciadas aos demais concorrentes existentes (diretos e indiretos);
2. Apoio de outras organizações ligadas a meios de comunicação: rádio, jornal, televisão, revista...;
3. A estrutura do shopping center disponibiliza uma ambiente agradável para a realização de compras através da disposição de: ar condicionado central, escada rolante, elevadores, iluminação, som ambiente, estacionamento...;
4. Outras atividades realizadas internamente ao shopping são terceirizadas, tais como: limpeza, manutenção e segurança.

INDICADORES DA QUALIDADE

É justamente por intermédio da administração do shopping center (vide anexo) que tanto as operações e ações internas quanto externas são auferidas e controladas pelos seus representantes (nível estratégico). Nesse ínterim, vislumbra-se que o relacionamento externo é de

fundamental importância dentro desse contexto, haja visto que trata-se de um elo de ligação entre os responsáveis pelo shopping center para com o seu mercado consumidor. Através disto, tem-se condições de utilizar tais indicadores como um termômetro, pois dará plenas condições de averiguar as reações ocorridas no mercado e, conseqüentemente, agir prontamente de acordo com as decisões mais cabíveis e viáveis.

Processo de avaliação da qualidade

1. Tomadas de decisões com base em pesquisas realizadas diante do relacionamento da empresa com o seu mercado;
2. busca no atendimento dos consumidores do shopping center mediante a seleção de lojas (variedades – principalmente a busca de franquias de marcas famosas) que venham atender a tais expectativas;
3. Realização de reuniões entre a Administração e a Associação dos Lojistas do Shopping Center com o intuito de discutir assuntos pertinentes aos interesses e necessidades de ambos frente ao mercado consumidor.

5. Caso prático de estudo – descrição e aplicação dos indicadores

Indicadores adequados a este caso

Indicadores na organização: motivação, treinamento, manutenção, falta de concentração e nível de pessoal envolvido.

Indicadores nas relações da organização: percepção de mercado, evolução da participação no mercado, segurança pessoal e cultura organizacional.

Elemento: Pessoal alocado, fornecedores e especificações técnicas.

Fator: Pessoal alocado por loja, defeitos técnicos por loja, custo por loja e vendas por m².

Medida: Horas trabalhadas por pessoa e número de defeitos

encontrados por loja.

Aplicação dos indicadores

A motivação, o treinamento e o nível de pessoal envolvidos serão usados no sentido de averiguar o relacionamento destes para com o consumidor das respectivas lojas onde os mesmos desempenham suas funções. Além disso, tais indicadores serão utilizados nas diversas lojas dispostas no shopping center, pois são justamente nelas que tais indicadores serão empregues e analisados posteriormente.

As medidas serão realizadas através do nível de satisfação das pessoas atendidas nas lojas, bem como mediante um controle interno realizado pela própria loja. Conseqüentemente, as informações necessárias para avaliá-los serão os próprios consumidores (entrevistas ou questionários, por exemplo) e ainda um trabalho interno entre a empresa e os respectivos funcionários. A qualidade no atendimento e busca contínua da relação mútua entre empresa e consumidor são as melhorias que tal indicador poderá trazer.

Os fornecedores deverão ser levados em conta no sentido de dar condições básicas diante do relacionamento entre lojistas e consumidores (disposição de produtos). Este indicador será utilizado entre os lojistas e os fornecedores propriamente ditos para averiguar as condições mínimas de funcionamento das lojas no shopping center.

O mesmo será medido através de planilhas de controles levando-se em consideração determinados quesitos, tais como: periodicidade de visitas, atendimento, prontidão quanto às reclamações, intervalo de tempo entre o pedido e a chegada do produto... As informações necessárias para avaliá-lo estará diretamente ligada com alguns (ou todos) quesitos dispostos anteriormente.

A melhoria diante do emprego desse indicador reside no relacionamento e na manutenção da fidelidade entre fornecedor e lojistas, afastando determinadas problemáticas que poderiam interferir no desempenho do bem servir os consumidores do shopping center.

A relação com o mercado deve ser averiguada no sentido da empresa poder detectar falhas e deficiências ocorridas em seu processo. Tal indicador será usado através de instrumentos (pesquisa de mercado, por exemplo) que contribua com informações precisas provenientes do meio ambiente da organização.

Eles serão medidos através das próprias informações provenientes do mercado, com base nos objetivos prévios pela qual a pesquisa de mercado (por exemplo) foi elaborada e posta em prática. As informações necessárias para avaliar tal indicador irá variar de acordo com o intuito ou perante os objetivos que se deseja almejar: participação do mercado, averiguação da imagem da empresa, índice de *recall*⁴, fidelização dos consumidores do shopping center, entre outros.

As melhorias resultantes na prática de tais considerações incidem sobre a melhoria no relacionamento entre a empresa e o mercado, bem como um aperfeiçoamento contínuo diante do uso dessas ferramentas em determinadas periodicidades previamente estipuladas.

6. Análise da aplicação feita

Apesar de se tratar de uma empresa de grande porte, ressalta-se que algumas medidas preventivas e até corretivas devem ser tomadas no sentido de manter a qualidade (e até melhorar) até então existente. Com base na análise, verificou-se que o confronto das informações possibilitou detectar problemas que devem ser transpostos numa projeção de curto prazo.

Os principais problemas (que serão melhores discutidos no tópico a seguir) foram: motivação e desempenho de alguns funcionários das lojas que fazem parte do acervo do shopping, averiguações quanto ao treinamento de pessoal, dar maior atenção ao suporte técnico da empresa, sustentação da imagem da organização, realizações de pesquisas de mercados, participação maior da administração com os lojistas do shopping center.

⁴ Índice de memorização da empresa.

7. Conclusões e recomendações

Com base nas análises e disposições realizadas ao longo do trabalho em questão, pôde-se perceber da real necessidade que os indicadores da qualidade promovem para uma organização qualquer. Mediante os mesmos, a visualização bem como o tratamento de variáveis relacionadas à qualidade torna-se facilmente aplicável e de melhor compreensão a nível de resultados (tomadas de decisão).

Diante do estudo prático estabelecido e realizado, verificou-se que o empreendimento dispões de alguns indicadores da qualidade que podem ser encarados como essenciais para tal organização na busca de uma qualidade condizente e necessária nos dias atuais. No entanto, após as verificações, constatou-se que algumas medidas são extremamente necessárias afim de se manter um nível condizente de qualidade na prestadora de serviço em que se realizou o estudo.

De forma mais rápida e direta, os parágrafos abaixo destacarão, com base no suporte de informações anteriormente realizado, algumas das principais recomendações diante das conclusões pela qual o grupo de estudo chegou.

Recomendações pertinentes:

1. Controle mais intensivo da administração do shopping center sobre todas as lojas pertencentes ao empreendimento no que tange à motivação e desempenho dos vendedores. Algumas lojas ostentam uma qualidade de atendimento condizente. Outras, nem tanto;
2. Oferecer condições e incentivos aos lojistas no sentido de promoverem treinamentos conjuntos para tornar (sob alguns aspectos, mesmo porque cada empresa ostenta determinadas características quanto ao treinamento de seus funcionários) o atendimento do shopping center mais padronizado;
3. Apesar de necessário, o suporte técnico deve ser averiguado freqüentemente, tais como: temperatura do ar condicionado, volume do rádio interno do shopping, funcionamento das escadas rolantes, quantidade de homens da segurança disponíveis no mall do shopping center, limpeza...;

4. Execução de um trabalho mais intensivo no que diz respeito a sustentação da imagem do shopping center. Poder-se-ia realizar investimento no sentido de vender a "imagem do empreendimento" e não a imagem dos carros, viagens, motos e demais produtos dispostos em promoções cedidas pela empresa. Isto é, deve-se vender o shopping como um todo (e sempre), e não apenas divulgá-lo esporadicamente e, em especial, datas comemorativas;
5. Realizações com maior freqüência de pesquisas de mercados, haja visto que as averiguações até então feitas foram com o intuito de averiguar a viabilidade da empresa em estudo, bem como uma outra pesquisa de cunho universitário¹;
6. Envolvimento maior da administração com as preocupações, solicitações e demais contribuições (diretas e indiretas) que os lojistas podem oferecer diante de uma análise mais pormenorizada do mercado em que ambos atuam;
7. Melhoria no relacionamento pessoal entre os departamentos, bem como a nível interdepartamental.

A N E X O

A cúpula da empresa é composta pelos seguintes cargos

1. *Superintendência*: é o cargo máximo ocupado dentro da empresa. O superintendente tem a incumbência de gerenciar os recursos do shopping bem como controlar ações primordiais de nível estratégico.
2. *Departamento Financeiro e Administrativo*: responsável pelo controle contábil e financeiro da empresa a nível gerencial. Os controles financeiros e afins são centralizados a este departamento, na

¹ Refere-se aos corredores dispostos em um shopping center.

² Trata-se de uma dissertação desenvolvida por um dos integrantes do grupo de estudo em questão (Reginaldo Aparecido Carneiro).

qual tem a incumbência de tomar as decisões cabíveis às várias situações ocorridas;

3. *Departamento de Marketing*: responsável pela divulgação do empreendimento mediante o uso da mídia e demais meios de comunicação. Além disso, realiza todo um controle interno quanto a determinadas variáveis: distribuição de *folders*, colocação de *displays*, fixação de cartazes, informativos, realização de pesquisas...
4. *Departamento Operacional*: incumbe-se no tratamento de assuntos ligados direta e indiretamente com as operações do shopping center. Todo e qualquer mecanismo que necessita de um suporte técnico passará necessariamente por este departamento.
5. *Departamento de Recursos Humanos*: realiza funções ligadas com o recrutamento, seleção e avaliação de cargos e salários. Trata-se de um pequeno departamento contido na estrutura da empresa.

Outros cargos de níveis mais baixos são representados pelas seguintes funções:

Secretária, Telefonista e Estagiária

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERMAN, Barry & EVANS, Joel R. *Retail Management: a strategic approach*. 15.ed. Macmillan Company, 1992.
- COBRA, Marcos. *Marketing Básico: uma perspectiva brasileira*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- FRANCESE, Peter & PIIRTO, Rebeca. *Capturando clientes: como atingir em cheio os clientes que consomem seus produtos*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GOLDMAN, Heinz. Marketing de relacionamento deve substituir atendimento ao cliente. *Folha Management*, São Paulo, n.28, 19 fev. 1996.
- JONES, Robert M. *Marketing em Shopping Centers*. International Council of Shopping Centers. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1994.
- JURAN, J. M. *Planejando Para a Qualidade*. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1992.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1993.

LEÔNICIO, Alda. **Estratégias de Marketing para Shopping Centers**: um inventário de idéias inovadoras. New York: International Council of Shopping Centers, 1992.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade no Processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Qualidade Total na Prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PINTAUDI, Silvana Maria & FRÚGULI JR, Heitor. **Shopping Centers**: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras. Rio de Janeiro: UNESP, 1992.

RACHMAN, David J. **Varejo**: estratégia e estrutura. São Paulo: Atlas, 1973.

REDDINGTON, Judith J., CMD. **Manual de Relações Públicas**. International Council of Shopping Centers. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de Procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.