

PRÁTICA DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS NO SETOR DE VAREJO DE PALMEIRA DAS MISSÕES (RS)

Sandrine de Almeida Flores (UFSM) sandrinetuty@gmail.com
Edimara Spironello Debona (UFSM) edimara.visaojr@gmail.com
Wagner Pietrobelli Bueno (UFSM) wbpietro@outlook.com

Resumo:

O presente artigo tem como conjuntura demonstrar, por meio de uma pesquisa realizada na cidade de Palmeira das Missões localizada ao norte do Rio Grande do Sul, com o foco temático na área de gestão da qualidade na prestação de serviços no setor varejistas. O artigo foi analisado com base na ferramenta dos sete critérios da qualidade fornecida pelo FNQ (Fundação nacional de qualidade), que confere mobilidades praticas de uma gestão prevenindo sua qualificação de no momento em que investe em seu funcionário, até então se precavendo com pesquisas de assessorias externas para entender melhor seu concorrente e mercado no geral. Mensurado os dados exaltamos para pontos que emergem como a concordância dos gestores que esta em grande maioria para que façam melhorias internas nas suas organizações, mas não as exercem por ter valores geralmente altos, inaplicáveis em suas finanças por serem pequenas empresas. Nota-se a suma importância de aplicabilidade deste sistema, indiferente de suas escala gradual de empresas pequenas e ou grandes, o estudo aponta para que se faça o uso destas ferramentas para ganhos superiores de mercado.

Palavras chave: Ferramentas, mercados, melhorias, organizações, qualidade.

PRACTICE OF QUALITY MANAGEMENT SERVICES IN RETAIL SECTOR IN PALM OF MISSIONS, RS

ABSTRACT:

This article is to demonstrate juncture, through a survey conducted in the city of Palm Missions located north of Rio Grande do Sul, with the thematic focus in the area of quality management in service delivery in the retail sector. The product was analyzed based on the tool of the seven quality criteria provided by FNQ (National Quality Foundation), which gives a practical mobility management preventing your qualification at the time you invest in your employee hitherto being precautious with research external consultants to better understand your competitor and market in general. Measured data points to exalt that emerge as the agreement of the managers who are in great majority to make internal improvements in their organizations, but not the exercise by having generally high, inapplicable values in their finances because they are small businesses. Note the great importance of applicability of this system, regardless of their gradual scale or small and large companies, the study points out that make use of these tools to higher market gains.

Keywords: Tools, markets, improvements, organizations, quality.

1 Introdução

O ambiente empresarial é marcado pela incessante concorrência, o intuito é sobreviver e crescer perante o desenvolvimento tecnológico e as mudanças econômicas. Contudo, na busca em atender os desafios da competitividade global, as empresas precisam enfrentar uma série de rupturas em seus paradigmas, sendo obrigadas a implantar novos modelos de gestão que privilegiem o desenvolvimento de seus colaboradores na busca da qualidade total.

Sabe-se que nos últimos anos a qualidade tem grande resalva nos diferentes segmentos do mercado. Por exemplo, na fabricação o foco era produzir em massa, e as pessoas deveriam se enquadrar necessidades da empresa, entretanto, com o crescimento da competitividade as empresas devem preocupar-se em suprir as necessidades dos clientes, de forma a satisfazer seus desejos e necessidades, por meio da intensificação da qualidade dos produtos.

O objetivo desse estudo é identificar a qualidade na gestão de algumas empresas do município de Palmeira das Missões (RS), utilizando como parâmetro a ferramenta de excelência em gestão do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

Verificar a qualidade da gestão nas empresas será importante para que os gestores possam visualizar sua maneira de atuar diante dos critérios de excelência, pois entende-se que quando todos estão envolvidos o processo desenvolve-se de maneira positiva.

2 Fundamentação teórica

2.1 Qualidade

Organizações bem sucedidas são aquelas que conseguem estabelecer altos padrões de qualidade dos serviços, uma vez que elas procuram observar bem de perto a execução dos 38 serviços desempenhados, tanto a si própria quanto aos demais concorrentes, tendo como principal objetivo atingir a qualidade ideal (KOTLER, 2007).

Os serviços são uma série de processos cuja produção e consumo não podem ser separados, na maioria das vezes os clientes participam do processo da produção. Quando o prestador de serviços percebe como os serviços serão avaliados pelos consumidores, torna-se possível identificar a melhor maneira de gerenciar esses procedimentos a ponto de influenciá-los na direção desejada (GRÖNROSS, 2009).

2.2 Programa de Qualidade Brasileiro e Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2010), o Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil, começou a ser desenvolvido em outubro de 1991, quando foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, a qual se caracteriza por ser uma entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o prêmio brasileiro, e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional. E ainda, fazer a representação institucional externa do Programa Nacional de Qualidade (PNQ), nos fóruns internacionais.

A FNQ (2010) estabelece Critérios de Excelência em Gestão que são expressos no Modelo de Excelência em Gestão (MEG). O MEG simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere-se que os elementos do modelo associados a um ambiente de informações e conhecimento, relacionam-

se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados conforme mostra a Figura 1.

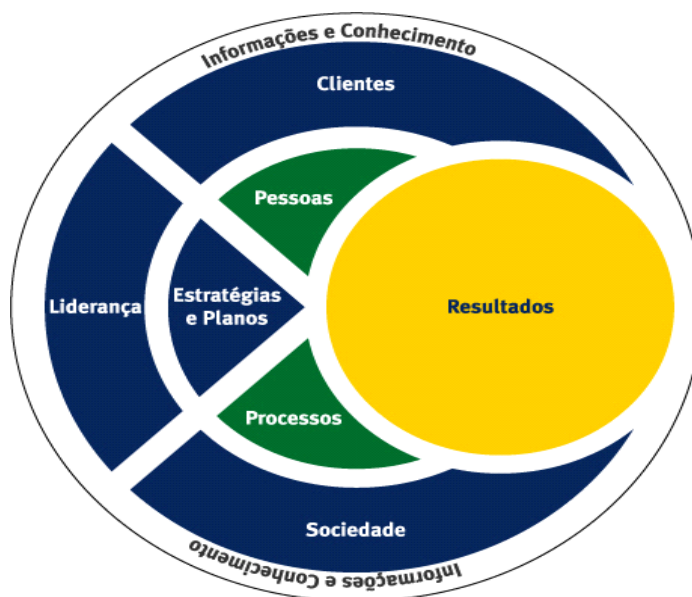


FIGURA 1 - Modelo de Excelência em Gestão 2010. Fonte: FNQ (2010)

Carvalho (2006) aponta, resumidamente, os Critérios de Excelência em Gestão: 1) Liderança: Analisar envolvimento pessoal da alta direção no processo de mudança organizacional; 2) Estratégias e Planos: Avaliar como são desenvolvidas e acompanhadas as estratégias definidas pela alta direção; 3) Cliente: Identificar e entender das expectativas e necessidades do cliente criando valor necessário para conquista-lo e retê-lo; 4) Sociedade: Identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade; 5) Informações e Conhecimento: Avaliar a importância dada às informações como fonte de melhoria de desempenho da organização; 6) Pessoas: Revisar os sistemas de trabalho e valorização dada ao desenvolvimento, bem-estar e satisfação dos funcionários; 7) Processos: Analisar como a organização está atenta à melhoria dos processos existentes; 8) Resultados: Avaliar como estão sendo acompanhados os resultados obtidos e quais as ações de melhoria geradas.

Carvalho (2006) afirma que os critérios de prêmios regionais tais, como o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) estão ligados aos critérios de excelência da FNQ, contendo os mesmos elementos estruturais com base nos fundamentos da excelência constituídos por oito critérios, que se diferenciam somente nos itens que avaliam o grau de maturidade do sistema de gestão da organização.

O PGQP em concordância com o PNQ apresenta um modelo de avaliação conforme a maturidade da empresa. Nas empresas iniciantes o modelo utilizado é o 'Compromisso com a excelência'. Já no nível intermediário é utilizada a avaliação 'Rumo a Excelência' e, o modelo para avançados, é classificado como critérios de excelência (FNQ, 2010).

3 Metodologia

Na realização desse estudo foram realizadas entrevistas com gestores de 42 empresas de diversos ramos de atividade, de forma aleatória, do município de Palmeira das Missões (RS).

A abordagem é quantitativa de natureza descritiva, sendo que o método quantitativo é utilizado para analisar e interpretar os dados levantados no processo, em que foram aplicados os questionários para posterior tabulação e análises.

Segundo Júnior et al. (2007), quando abordamos uma pesquisa descritiva, surgem questionamentos como, por exemplo: os clientes estão satisfeitos? Ou quais as marcas preferidas.

Segundo Cooper (2011, pag. 154), “[...] um estudo descritivo pode ser simples ou complexo; pode ser feito em diversos ambientes. Independente da forma, um estudo descritivo pode exigir tantas habilidades de pesquisa quanto estudo causal”.

Para Júnior et al. (2007), quando um estudo é feito através de questionários ele menciona um conjunto predeterminado de perguntas que servem para obter dados dos respondentes. Na verdade é um instrumento para desenvolver pesquisas importantes e características de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

As entrevistas foram realizadas com os gestores das empresas, os quais responderam diversas questões relacionadas aos sete critérios de excelência em gestão da FNQ (2010). Marconi e Lakatos (2007, p. 111), complementam dizendo que a entrevista “[...] é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporciona ao entrevistador, verbalmente a informação necessária”.

Portanto, os questionários foram estruturados como base nos critérios liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos. Formado por questões em que os gestores puderam optar pelas opções discordo plenamente, discordo em parte, não concordo nem discordo, concordo em parte, concordo plenamente e não se aplica. Contudo, observa-se que na tentativa de aplicar quarenta e dois questionários, apenas vinte foram respondidos. Então, após a obtenção das respostas os questionários foram tabulados na ferramenta Microsoft Office Excel, e posteriormente analisados.

4 Resultados

Buscando entender como os gestores abordam a questão da excelência na gestão da sua empresa, então foi aplicado o questionário com foco nos sete critérios de qualidade estabelecido pelo PGQP e FNQ.

Sabe-se quão é importante ter uma empresa com profissionais qualificados, preparados para prestar serviço de forma eficiente, atendendo as necessidades e provocando os desejos nos clientes. Para isso, é importante que os gestores tenham em mente a necessidade de ter direção, colaboradores e fornecedores, alinhados aos mesmos ideais, sabendo que a qualidade torna-se uma obrigação perante o cenário competitivo.

Slack, Chambers e Johnston (2008) afirmam que um bom desempenho da qualidade em uma atividade não apenas induz à satisfação de consumidores externos, mas também acaba tornando mais fácil a vida dos colaboradores que estão ligados diretamente com as operações. O contentamento dos clientes internos pode ser tanto importante quanto à satisfação dos futuros compradores. Não é fácil conquistar o consumidor, a organização necessita entendê-lo, ou melhor, entender seu comportamento. A satisfação dos compradores

dos produtos ou serviços, devido à competitividade do atual mercado, passou a ser um dos principais fatores para que as empresas busquem cada vez mais um enfoque no interesse e desejos dos seus clientes. Portanto, cliente interno satisfeito com sua organização indica cliente satisfeito com suas compras.

A Figura 2 apresenta o resultado da pergunta sobre a interação da empresa com as partes interessadas (clientes, fornecedores, sociedade e colaboradores), mostrando que 60% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmação, 20% concordam em parte, 5% mantiveram-se nulos e 15% não se aplica.

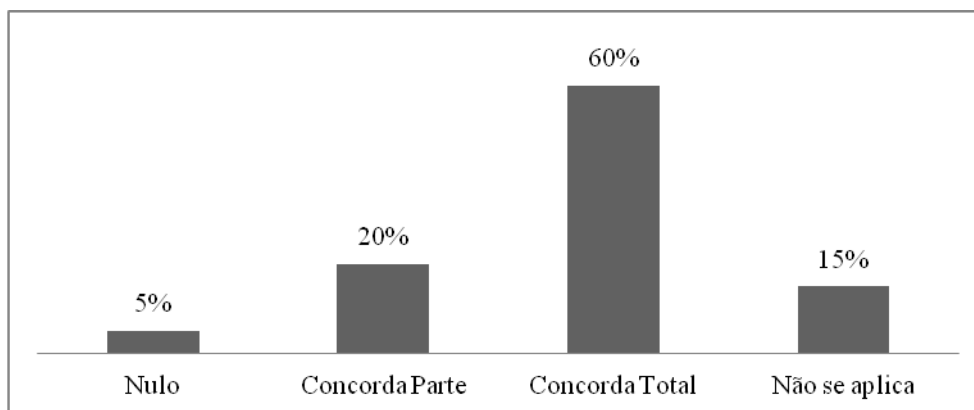


FIGURA 2 – Interação entre as partes envolvidas. Fonte: Dados da pesquisa

Em acordo com a Figura 2, o modelo da FNQ (2010) considera que os gestores devem considerar todas as partes envolvidas, pois os ideais devem ser mútuos a fim de que as ações sejam desempenhadas de maneira alinhada, visando um objetivo comum.

Chiavenato (2007) explica que a comunicação em uma organização é a troca de informações entre seus colaboradores. Ela tem como objetivo proporcionar a divulgação da informação, oferecendo como resultado o conhecimento e a compreensão necessária para dar a direção aos envolvidos. Segundo a pesquisa, as empresas de Palmeira das Missões (RS) estão em plena concordância de que clientes, fornecedores, etc., precisam estar no mesmo caminho para que o planejamento seja atingido.

Na Figura 3, quando a afirmação se referiu à comunicação das estratégias, metas e planos para as partes interessadas, 55% concordam em parte, isso pode significar que a comunicação não flui de maneira geral nas empresas. Mas 30% concordam totalmente que o diálogo entre as partes é imprescindível, e os demais 15% dividem-se entre não se aplica, discordo plenamente e não concordo nem discordo.

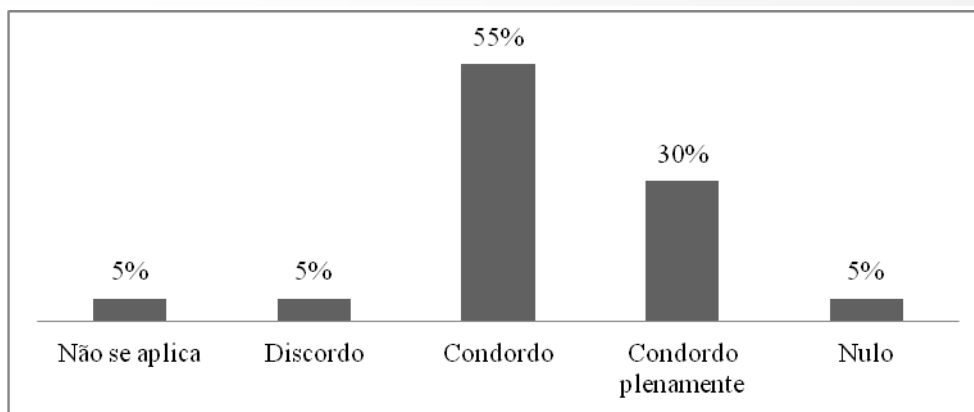


FIGURA 3 – Comunicação na empresa. Fonte: Dados da pesquisa

Para Chiavenato (2004) afirma que a comunicação flui vertical ou horizontalmente, sendo que a vertical pode ser dividida em ascendente e descendente. Para o autor forma descendente é usada pelos executivos e líderes para fornecerem instruções de trabalho e a forma ascendente é a que se direciona aos altos escalões da empresa ou organização. Assim, a comunicação facilita a motivação pelo fato de esclarecer, aos funcionários, o que se deve fazer, podendo avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar como melhorar.

Esse critério de estratégias e planos da FNQ (2010) explana que nos processos gerenciais são obtidas as opções de recursos, opções, e quais decisões devem ser seguidas.

No critério clientes a Figura 4, apresenta o resultado da afirmação se os gestores mantém o foco nos seus produtos clientes-alvo. O gestor tem a seguinte visão no seu ambiente de trabalho, 70% afirmam manter-se focado em seus clientes, já 30% concorda em partes.

Salientando que as empresas envolvidas no estudo devem possuir um público específico, por exemplo, peças íntimas (mulheres), roupas infantis (famílias com filhos pequenos, etc).

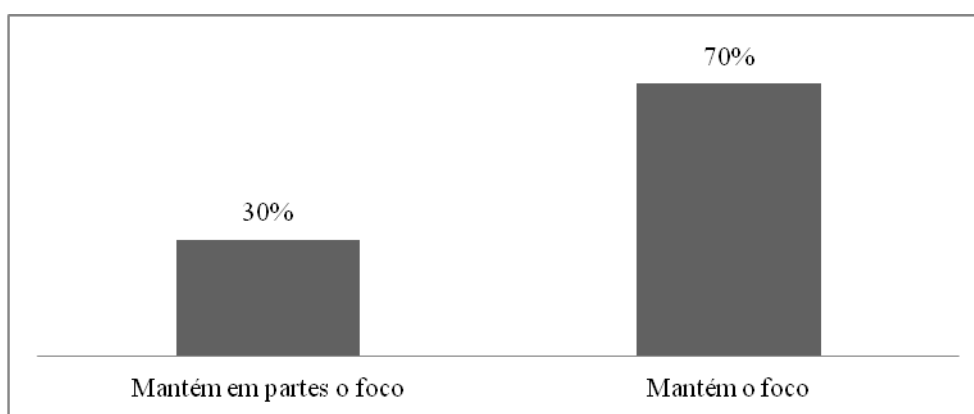


FIGURA 4 – Foco nos clientes alvo. Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com FNQ (2010), os gestores devem analisar o ramo de atividade, o mercado em si, a concorrência, para determinar de forma coerente quem são os clientes-alvo.

A Figura 5 mostra se a gestão da empresa aborda questões socioambientais com seus colaboradores, isto é, se estes são envolvidos nas metas desse quesito. Assim, nove gestores, ou seja, 45% concordam plenamente que é eficaz aplicar esta ferramenta na organização, já outros 25% deixam um pouco de lado esta questão, salientando que a falta dessa relação com o ambiente pode estar atrelado a uma cultura do município. Contudo, 15% consideram normal e respondem com naturalidade, discordando de que essa questão tem que ser ampliada aos demais. Nulos chegam 10% e que não aplicam nenhum benefício a 5%.

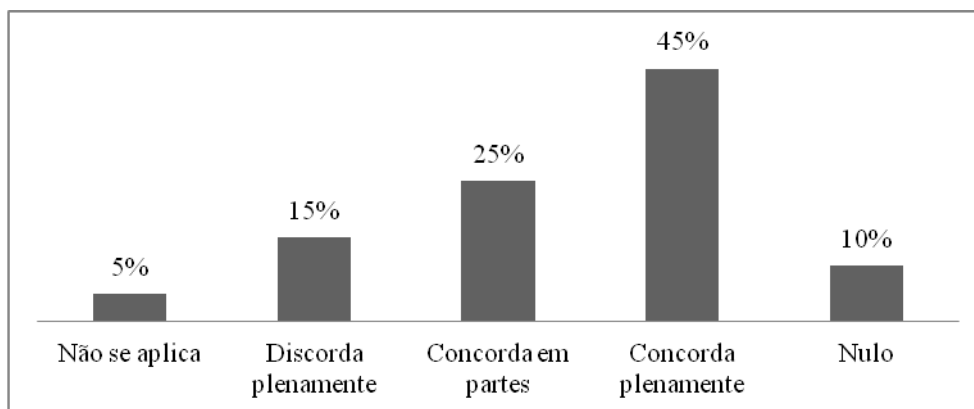


FIGURA 5 – Importância socioambiental na empresa. Fonte: Elaborada pelos autores

Ou seja, um importante papel, em que gestores deveriam tomar a frente, ainda há os que deixam a questão socioambiental como terceiro plano, e no seguimento da pesquisa o FNQ (2010) mensura, que questões socioambientais têm uma reação forte perante a sociedade, e os gestores deve avaliar o método para moldar os perfis de sua possível clientela em distintas sociedades.

Quando se fala em concorrência, a Figura 6 esclarecer que a empresa esteja sempre por dentro de tudo o que acontece no ambiente externo de sua gestão, sendo que cerca de 60% concordam plenamente em fazer uma análise de campo no mercado, a fim de obter informações sobre possíveis ameaças futuras que possam inibir o crescimento da empresa.

A Figura 6 ainda mostra que 15% responderam nulo, ou seja, indiferente, outros 15% discordam, acreditando que é uma ferramenta desnecessária, e 10% concordam em partes, pois depende dos custos o que muitas vezes implicada na rejeição deste método importante.

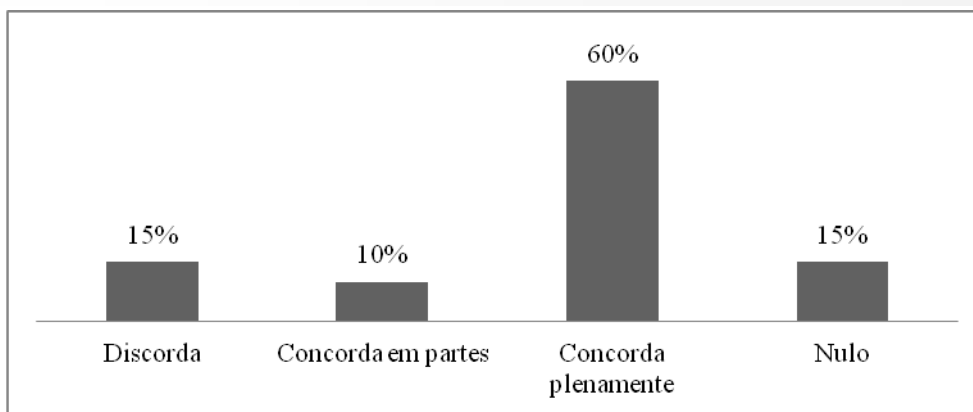


FIGURA 6 – Concorrência. Fonte: Dados da pesquisa

Nos sete critérios de avaliação, menciona-se a questão pessoal, como os empresários buscam incentivar seus colaboradores para uma melhor qualificação na produtividade da empresa. A figura 6 mostra que 70% acredita que estimular a motivação, apresentando o caminho para que os funcionários ‘vestirem a camiseta’, trará resultados positivos para a empresa. Salientado que as decisões devem ser compartilhadas entre gestores e colaboradores, para que todos se citam parte da empresa.

Krajewski, Ritsman e Malhotra (2009) afirmam que a administração de recursos humanos põe em cena todos os esforços da organização para atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los permanentemente ao esforço organizacional e utilizá-los da maneira que a organização precisa.

Completando a análise, 25% são pouco favoráveis a este incentivo, alegando que o mesmo deve ser notado pelo próprio colaborador e não pela empresa.

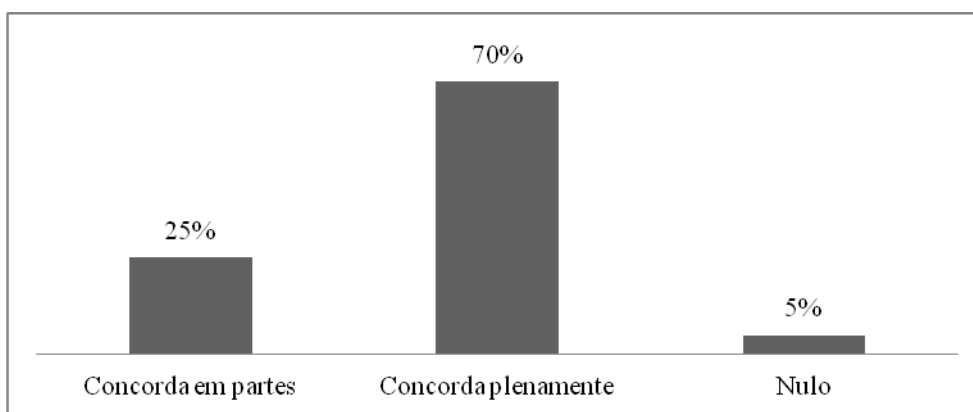


FIGURA 7 – Incentivo aos colaboradores. Fonte: Dados da pesquisa

As empresas que não investem em seus colaboradores, correm o risco de perderem muitos clientes, que permanecem insatisfeitos. Os funcionários precisam compreender o que estão querendo vender ao cliente, ou seja, conhecer o produto e passar a confiança aos clientes, estudar de que forma a abordar os distintos tipos de clientes, o que hoje se torna imensurável para os olhos dos gestores, a não ser que invista em sua equipe.

Para atingir o sucesso da gestão da qualidade em serviços na empresa, torna-se necessário que a empresa foque nos seus clientes e na melhoria dos processos envolvidos. Assim, quanto mais aplicar os princípios da qualidade dentro das empresas prestadoras de serviços, a empresa tende a ganhar com a satisfação dos seus consumidores (SOUZA; GRIEBELER; GODOY, 2007).

E para isso FNQ (2010), destaca “as necessidades de capacitação e desenvolvimento [...] afirm de que programas de treinamento incorporem [...] o objetivo de que os programas desenvolvam para o exercício das funções atuais e futuras”.

Um dos principais pontos que um gestor deve prestar muita atenção é na forma de estruturar e organizar seus recursos para os possíveis investimentos, na Figura 8 apresenta-se estes fatores. Para maiores respaldos ainda há, aquelas que não julgam como importante, mas isso deve à pequena capitação de recursos, ou seja, pouca rotação de recursos, em que obviamente nada se pode fazer em termos de investimentos, e, esta percentagem chega a 21% concordando em partes, 11% não o aplicando mesmo e 5% discordando em fazer planejamento na empresa.

Dar importância para este fato é crucial para empresa, não adianta ter muito dinheiro em caixa se não sabe a forma e onde investir. Para isso perguntou-se aos gestores se a empresa tem controle dos recursos e planejamento no seu orçamento para que possa compreender as necessidades futuras, podendo realizar projeções financeiras. Contudo, a Figura 8 mostra que 63% responderam que aplicam.

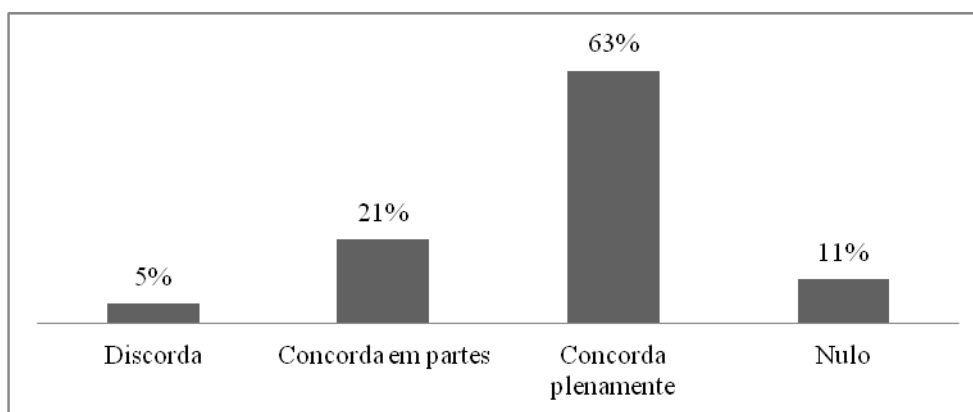


FIGURA 8 – Planejamento e controle de recursos. Fonte: Dados da pesquisa

Finalizando, Oliveira et al. (2004) ressaltam que a qualidade precisa ser adaptada às necessidades dos consumidores, pois o processo de garanti-la deve ser visto como o requisito que garante a satisfação de seus compradores em todo tempo. Assim que, a qualidade do ambiente interno da organização prevê condições ideais para todas as pessoas, independentemente da função que execute, em qualquer setor, capacitem-se para planejarem e administrarem seu próprio trabalho. As organizações que gerenciarem os seus recursos humanos com qualidade, possibilitará o gerenciamento de fatores que influenciam o desempenho de seus funcionários e, como consequência, a melhoria da qualidade de suas tarefas.

5 Conclusão

Pode observar que os gestores, pensam muito na lucrativa, deixando de lado as questões técnicas como, por exemplo, investir em capacitação para os colaboradores, e mesmo utilizar uma pesquisa de mercado para identificar as necessidades dos clientes.

Ter uma forma de planejamento nos tempos de hoje é de suma necessidade para organização e ainda, neste estudo alguns gestores enfatizam ser um bem não muito aceitável.

A questão do não aceitável em partes pode estar atrelado a questão de que a maioria eram empresas pequenas, com um capital de giro, relativamente, baixo, seguindo da alta rotatividade de recursos, pois a questão do planejamento é deixada de lado.

Utilizar o colaborador como ferramenta para alavancar seus negócios, utilizar a prestação de serviços qualificada, lhes oferecendo treinamentos, de como atender, de como aplicar fazer de uma maneira mais simples e rentável para empresa, casos como estes algumas empresas deixaram de lado. No critério liderança o que se pode perceber é que a parte de comunicação é muito bem trabalhada entre as empresas e seus *stakeholders*.

No critério estratégias e planos, concluímos que a empresa estabelece ações para alcançar sua visão e realizar sua missão para o futuro, o que é essencial para o sucesso, a definição de metas. Mas, podemos constatar que as empresas ainda não tem um cronograma definido onde possa monitorar estas ações e planos, para se precaver de eventuais problemas, o que pode ocasionar um problema futuro, e 10% não possui nenhum tipo de cronograma.

Ao analisar o item comunicação das estratégias surgiram índices um tanto quanto preocupantes, onde apresentou que a comunicação não é feita para todas as partes interessadas, o que é um grande problema para o bom funcionamento das empresas.

Em critério clientes, quando se trata da questão de saber se os gestores buscam realizar pesquisas para identificar a satisfação de seus clientes, este foi um item preocupante, pois 35% das empresas não realizam nenhuma prática sobre este quesito.

Abordando a questão sociedade percebemos que as empresas envolvidas neste estudo estão desenvolvendo projetos e patrocinando-os junto com a comunidade, como pode ser visto um ponto positivo da sala imagem perante a sociedade. No critério informações e conhecimentos podemos destacar que as empresas buscam realizar pesquisas comparativas com suas concorrentes com o intuito de conhecer o grau de competitividade.

Um ponto formidável que são as pessoas, o desenvolvimento do trabalho em equipe é de grande importância para as empresas, estão sabendo valorizar sua força de trabalho, como foi percebido que o nível de concordância é de 95%. O que pode contribuir para programas de capacitação, mesmo que quase metade das empresas concorda em parte com a afirmação. No critério processos, é percebido que as empresas estão preocupadas com quem são seus fornecedores, seus parceiros, por isso a empresa seleciona seus fornecedores.

Referências

- COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisas em administração. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CARVALHO, M. M. PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência/ Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2010.

GRÖNROSS, C. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

JÚNIOR, J. F. H. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KRAJEWSKI, L. J. RITSMAN L. P. MALHOTRA, M. K.. Administração de Produção e Operações. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 12. ed. São Paulo: Person Pretice Hall, 2007.

OLIVEIRA, O. J. et al. Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. Administração de Produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI.M.A; LAKATOS.E.M. Metodologia do trabalho. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PGQP - PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. PORTAL PGQP. Disponível em <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2011>. Acesso em: 15 mar. 2014.

SOUZA, A. M. GRIEBELER, D. GODOY, L. P. Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos: estudo de caso sobre expectativas e percepções de clientes. Prod. [online]. 2007, vol.17, n.3, pp. 435-453. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n3/a04v17n3.pdf>>. Acesso em 20 Set. 2013.