



XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

Avanços no desempenho das construções – pesquisa, inovação e capacitação profissional

12, 13 E 14 DE NOVEMBRO DE 2014 | MACEIÓ | AL

A INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO ADMINISTRADOR VS LOJISTA NA GESTÃO DA QUALIDADE EM OBRAS DE SHOPPING CENTERS

CANDIANI, Carolina (1); PICCHI, Flávio (2)

(1) Universidade Estadual de Campinas, e-mail: carolcandiani@yahoo.com.br; (2) Universidade Estadual de Campinas, e-mail: fpicchi@lean.org.br

RESUMO

No Brasil, atualmente, um dos segmentos do setor da Construção que têm crescido constantemente é a indústria de Shopping Centers. Como qualquer empreendimento de outros ramos de atividade, este deve dispor de uma eficiente Gestão do Sistema da Qualidade para que o sucesso almejado pelos incorporadores seja alcançado. Porém, em paralelo à construção principal dos shoppings está a construção das lojas pelos seus proprietários, fato que dificulta esta gestão por parte da administradora. O relacionamento entre a administradora e os lojistas é considerado uma atividade complexa e sua otimização representa hoje um desafio, pois tem sido visto como diferencial no sucesso do lançamento e manutenção do empreendimento. Para explorar esse assunto, foi desenvolvido um estudo de experiência didática de curso de mestrado, de caráter exploratório, cujo objetivo era analisar e relatar algumas das particularidades encontradas nos Planos de Qualidade em construções dos Espaços Comerciais de shopping centers. A metodologia de trabalho adotada foi de estudo de caso e para realizar essa análise foi escolhido um caso de obra de shopping center em Sorocaba, cidade do interior de São Paulo, que estava utilizando-se de procedimentos padrões específicos e bem aplicados, e que vinha apresentando problemas nos relacionamento entre os agentes principais. Assim, como resultado final, foi possível analisar a eficácia do programa de gestão empregado pela administradora das obras, neste caso. Foram destacados pontos de conflito técnicos, operacionais, mas principalmente aspectos comportamentais e pessoais na gestão que interferiram e dificultaram o bom andamento dos procedimentos, e por fim comprometeram a qualidade final das obras das lojas. Com isso, foi possível comprovar a influência da relação administradora-lojistas no sucesso da gestão da qualidade das obras das lojas de shopping centers, e assim contribuir na área de pesquisas em Gestão e Economia da Construção, com enfoque em Gestão da Qualidade na Construção.

Palavras-chave: Qualidade, Obra, Shopping, Lojista.

ABSTRACT

In Brazil, currently one of the segments of the construction industry that has grown steadily is the industry of Shopping Centers. Like any new development of other branches of activity, it must have an efficient management of the Quality System to the success desired by developers is reached. However, in parallel to the main building of malls is the construction of shops for their owners, a fact that complicates this management by the administrator. The relationship between the manager and the tenant is considered a complex activity and its optimization is challenging today as it has been seen as a differentiator in the successful launch and maintenance of the project. To explore this issue, a study of teaching experience of Masters course, exploratory, whose aim was to analyze and report some of the characteristics found in the Quality Plans for construction of Commercial Spaces shopping mall was developed. The methodology work adopted was case study and this analysis was chosen a case of work shopping center in Sorocaba city, São Paulo, who was using specific standards and procedures applied well, and coming presented problems in the relationship between key players. Thus, as a final result, it was possible to analyze the effectiveness of the management program employed by the Administrator of the works in this case. Were highlighted points of technical, operational, but mainly behavioral and personal issues that interfered in the management and hindering progress of procedures conflict, and

finally undertook the final quality of the works of stores . Thus, it was possible to demonstrate the influence of manager - tenant relationship in the successful management of the quality of the works of the shopping mall stores , thus contributing in the area of research in Construction Management and Economics , with a focus on Quality Management in Construction.

Keywords: *Construction, Shopping, Shopkeeper .*

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos recentes, o setor da construção vem se alterando de modo importante. As incorporadoras têm se profissionalizado, direcionando seu foco principalmente para a rentabilidade do capital e gestão dos resultados financeiros do empreendimento. Em contrapartida estão as construtoras que, diante deste cenário, são direcionadas a agir simplesmente como prestadoras de serviços. Para se diferenciarem competitivamente, adotam enfoques na gestão da produção, redução de custos, aumento da produtividade, racionalização de projetos, inovação tecnológica, planejamento e controle de obras, negociação com fornecedores e por fim, no controle da qualidade. Assim a gestão de um sistema da qualidade passa a ser elemento estratégico para o sucesso do empreendimento. (CTE, 2013).

No Brasil, um dos segmentos do ramo da construção que têm crescido fortemente é a “indústria” de shopping centers. O setor bate em 2013 o recorde de inaugurações dos últimos 14 anos, com mais 38 novos empreendimentos em operação e ABL (área bruta locável) de 12,44 milhões de m². A média no ano anterior foi de 398 milhões de visitantes mensais, e assim o mercado de shopping centers brasileiro registrou, em 2012, alta de 10,65% nas vendas em relação ao ano anterior. A expectativa do setor para 2013 é de 12% no aumento das vendas, refletindo o bom momento da economia brasileira. Portanto, pode-se dizer que o setor de Shopping Centers vem sendo responsável, principalmente no Brasil, por uma alteração crescente no cenário do comércio. (ABRASCE, 2013).

Nesse contexto, novas interfaces são criadas nas obras de construção dos shopping centers e a relação construtora/administração vs. lojistas começa a exigir mais atenção por parte dos investidores, que a cada dia encontram na concorrência a crescente necessidade de aprimoramento dos serviços oferecidos. Essa relação é delicada e necessita não apenas de regras, padronizações e procedimentos a serem seguidos, mas também da conscientização e o empenho dos profissionais das partes envolvidas. É indispensável que as atividades desde a sua concepção até a entrega ao consumidor sejam guiadas por uma metodologia sistemática, com ênfase na Gestão da Qualidade, que possa evoluir às novas tendências e se adaptar às demandas dos clientes. (ROHENKOHL, 2000).

O objetivo deste estudo é verificar os sistemas de gestão da qualidade utilizados pela administradora e pelos lojistas, em um estudo de caso de construção de shopping center, com especial atenção às influências da relação que se estabelece entre eles.

2 FUNDAMENTAÇÃO

2.1 A gestão da qualidade e as obras de shopping centers.

O planejamento de um Sistema da Qualidade consiste em estabelecer diretrizes para garantir o atendimento às necessidades dos seus quatro tipos de consumidor: Clientes, Acionistas, Funcionários e Sociedade. (LIMA et al, 2004).

Segundo o Centro de Tecnologia e Edificações (2013), para trabalhar de maneira eficaz, uma empresa que atue na construção de obras deve desempenhar diferentes atividades. É necessário identificar, organizar e gerenciar os processos. E, independente do segmento do setor da construção, para poder obter resultados satisfatórios, a mesma deve fazer uma Gestão do Sistema de Qualidade completa, incluindo: elaboração do Plano de Qualidade do Empreendimento e definição de todos os critérios de acompanhamento e procedimentos a serem adotados; acompanhamento do controle tecnológico dos materiais e serviços; realização de inspeções de recebimento de materiais e liberação de serviços; controle de não-conformidades e realização de auditorias sobre os sistemas de gestão da qualidade dos principais fornecedores; e realização da inspeção final para entrega do empreendimento.

No caso específico das obras shopping centers, existe uma particularidade que influencia em todo o processo de controle da qualidade: a construção independente e terceirizada das lojas.

Dentro de um shopping, os setores são independentes e por isso a idéia inicial de um determinado serviço solicitado pode chegar ao consumidor de forma distorcida, proveniente da falta de relacionamento entre eles. Isso tudo acaba por resultar na perda da qualidade e produtividade acarretando prejuízos aos lojistas ou clientes finais no momento em que o serviço é utilizado.

Child e Faulkner (1998) afirmam que, apesar de uma organização decidir participar de uma rede para reduzir suas fraquezas e possíveis ameaças, ela pode substituir uma forma de vulnerabilidade por outra. Ao passo que uma organização inserida em uma rede diminui sua dependência em relação a uma série de organizações, ela passa a depender quase que centralmente dos atores e da qualidade dos relacionamentos no interior do arranjo do qual deliberadamente escolheu fazer parte. Por consequência da dependência existente entre agentes de redes estratégicas, a possibilidade de conflito passa a ser também uma de suas características intrínsecas de maior relevância. (AHUJA et al., 2009; MACIEL et al., 2011).

É por isso que os programas e ações de comunicação são de grande importância em diversos contextos, inclusive quando o intuito é o de promover o comprometimento com a qualidade. Porém, para que a comunicação interna seja efetivamente utilizada como um instrumento de promoção da qualidade, é preciso, em primeiro lugar, que sua contribuição nesse mesmo sentido seja reconhecida e valorizada tanto pelas lideranças da qualidade, como pelos profissionais de comunicação interna, envolvidos naquele processo. (ALMEIDA; SOUZA; MELLO, 2010).

Para planejar adequadamente esse processo, é necessário aliar à tecnologia, o conhecimento do negócio e do processo, onde todas interfaces são exploradas, possibilitando a criação de uma metodologia própria voltada à melhoria contínua. (ROHENKOHL, 2000)

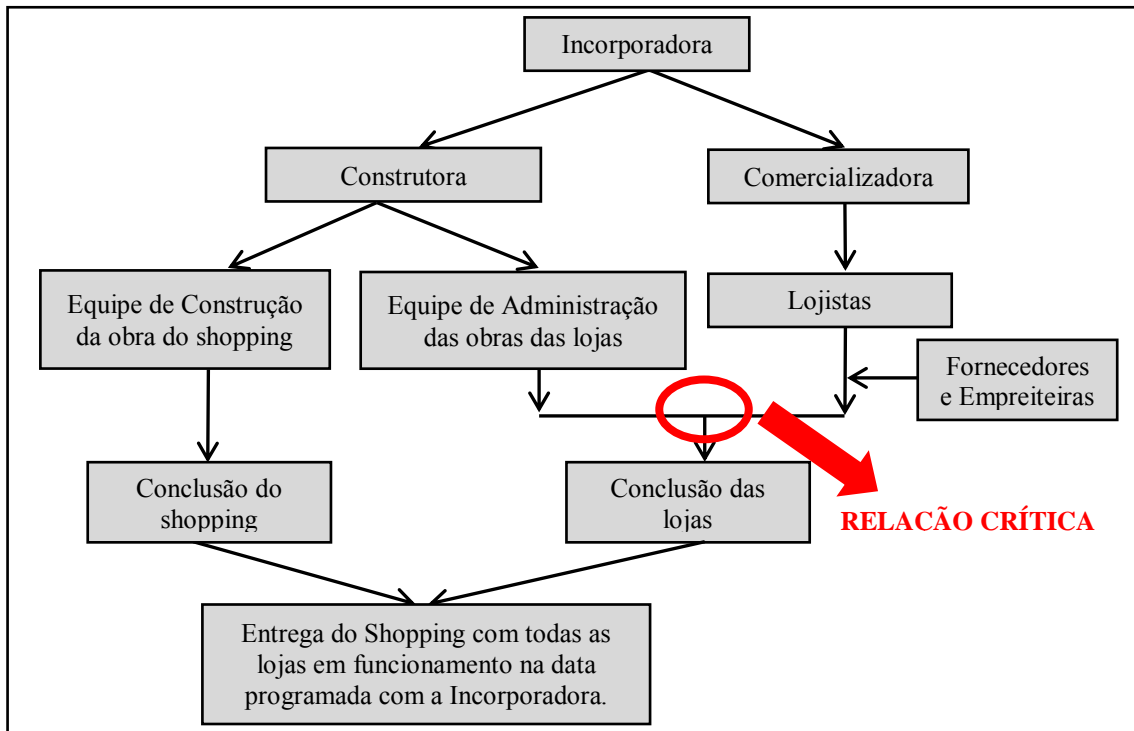
2.2 Relacionamento entre os agentes na construção dos shoppings.

Para a construção de um shopping center, todo o processo pode ser resumido no macro fluxo da figura 1 a seguir, que indica o desdobramento das atividades e as relações entre os agentes.

Em se tratando da construção das lojas, a terceirização dessas obras transfere as atividades para os lojistas juntamente com seus fornecedores especializados, que tenham como objetivo exatamente estas atividades. Assim, a construtora (ou contratante

principal) pode direcionar todas as suas forças para a atividade principal, recebendo dos terceiros os produtos e serviços que não estão diretamente ligados ao seu core business. (HERNANDEZ, 2003).

Figura 1 – Relações entre os agentes na construção de shoppings centers.



Fonte: Próprio Autor

Esta estratégia se baseia na teoria de que ao passar para um contratado especializado uma atividade que não é a principal do contratante, cada empresa estará executando apenas as atividades de seu maior interesse ou habilidade, e assim a chance de ter produtos finais com qualidade é muito maior. (SOUZA, 1993).

Com relação ao treinamento para a qualidade, para se obter um melhor resultado, é recomendado que todos sejam treinados para a qualidade, estendendo esse treinamento a não-empregados, lojistas, suas equipes de trabalho e seus fornecedores.

Uma das principais mudanças verificadas nos últimos anos aponta para o fato de que o processo de seleção de fornecedores tem-se tornado mais complexo e rigoroso. Neste sentido a importância relativa das variáveis de negociação - preço e prazo de entrega - tem diminuído. Em contrapartida há uma ênfase maior para os aspectos da qualidade e da capacitação tecnológica no estabelecimento de critérios de seleção dos fornecedores. Estes critérios já são amplamente difundidos no complexo automobilístico japonês, enquanto que nos Estados Unidos e na Europa tais mudanças já estão em curso. (NETO, 1994).

Pode-se dizer que as obras de shoppings se comportam como essas empresas, isto é, são sistemas compostos por atividades que possuem entradas que vieram de outros processos e saídas que alimentarão outros, criando assim, uma inter-relação de processos. Para que todas as atividades funcionem corretamente, as suas entradas têm que atender as suas necessidades e suas saídas também têm que estar dentro do esperado pelo próprio processo.

Segundo Hernandez (2003), quanto aos aspectos de relacionamentos gerados por esses processos, eles podem ser propícios ou não à implementação da gestão da qualidade. Para isso deve-se observar os resultados dessa relação de trabalho entre a administradora e os lojistas, principalmente nos seguintes aspectos: Ausência de dificuldades na cooperação mútua e trabalho em equipe; Existência de integração e treinamento para a qualidade e para o conhecimento do funcionamento entre as empresas; Realização de melhoria contínua, independente da curta duração da relação entre as partes; e Oferecimento de boas condições de trabalho aos lojistas e seus fornecedores. Se esse relacionamento for marcado por parceria e interdependência entre as partes, as chances de se obterem produtos e processos com qualidade são grandes.

2.3 Mecanismos da gestão da qualidade aplicada aos lojistas.

Segundo a Shopping Consult Administração e Assessoria Ltda. (2013), a única forma de garantir os padrões de qualidade almejados pelos empreendedores é estabelecer normas técnicas a serem observadas e seguidas pela construtora do shopping e pelos lojistas na fase de implantação dos seus espaços, que compreendem:

Comitê Técnico: Para que esse padrão seja assegurado, é constituído um Comitê composto de profissionais qualificados, como engenheiros e arquitetos, que elaborarão os Manuais que serão disponibilizados aos lojistas e farão o controle do SQ.

Caderno Técnico: Seu objetivo é oferecer o máximo de subsídios aos lojistas e profissionais que irão projetar e executar as instalações da loja no shopping center.

Normas para Projetos e Regras para Execução: Um detalhado estudo preliminar das características do shopping center e seu público-alvo determinará as normas para a criação dos projetos das lojas, regras e procedimentos para execução das obras.

Cronograma de Implantação: Ainda nessa fase, deve ser adotado o Cronograma de Implantação de Lojas.

Marcos de Controle: Os relatórios devem contemplar itens e marcos de controle, que englobam desde materiais e serviços, até Normas Técnicas Oficiais (ABNT e Posturas Municipais), a serem obedecidas.

Esses itens auxiliam na relação entre a construtora e os lojistas, facilitando a comunicação e o desempenho das obras, e possibilitando a inauguração do shopping center na data pré-fixada, com o maior número de lojas em operação, evitando atrasos ou resultados indesejáveis.

3 MÉTODO

Para a condução desta pesquisa, o método utilizado foi um estudo de caso em uma obra de shopping center, na cidade de Sorocaba, interior de São Paulo, em fase de finalização. O shopping está numa área de 43mil m², possui 27mil m² de ABL (área bruta locável) e 226 lojas.

Fontes de coleta de dados: análise da documentação e material empregado na obra, para verificar se atendiam aos requisitos e especificações com base nos conceitos teóricos; observação direta e diária durante 30 dias no canteiro de obra, para entender a dinâmica dos processos e observar a aplicação da documentação; entrevistas pessoais com 04 lojistas, 12 fornecedores e prestadores de serviços e 04 funcionários da administradora para analisar a influência desta relação no controle da qualidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O Comitê Técnico.

Na obra estudada, a construtora responsável pela construção geral do shopping possui certificação ISO 9000, porém não foi possível obter acesso à documentação específica.

Neste caso, as construções das lojas são controladas e fiscalizadas por uma gerenciadora terceirizada, que por sua vez não é certificada, mas utiliza-se dos documentos específicos para fazer a gestão da qualidade. Esta gerenciadora compõe o Comitê Técnico, que é formado por engenheiros, arquitetos e estagiários, e que implementam o Caderno Técnico aos lojistas, fazendo o controle dos projetos e a fiscalização das obras das lojas.

4.2 O Manual Técnico.

O Caderno Técnico, neste caso chamado de Manual Técnico, é utilizado como “cartilha” do modelo de gestão da qualidade aplicado diretamente aos lojistas. A função deste documento é definir os procedimentos, normas e parâmetros que deverão ser seguidos no desenvolvimento dos projetos e na execução das obras dos salões comerciais do shopping, e apresenta as seguintes diretrizes: Normas de relacionamento entre lojistas, seus contratados e o Shopping Center; Orientação e Padronização para a elaboração dos projetos; Regras e obrigações dos lojistas com relação às obras e serviços dos salões de uso comercial. Estas normas destinam-se a orientar o relacionamento entre lojistas, seus profissionais contratados e a gerenciadora dos lojistas durante todo o período.

O quadro a seguir mostra a estrutura do Manual Técnico utilizado neste caso.

Quadro 1 - Estrutura do Manual Técnico.

Item	Assunto	Descrição
1	Disposições Gerais e Prazos	As etapas a serem procedidas, desde o desenvolvimento dos trabalhos até a conclusão da obra, devem obedecer aos prazos estipulados para cada uma delas.
2	Condições de Entrega das unidades	Os Espaços Comerciais são entregues aos lojistas de forma padronizada, com itens essenciais para o seu funcionamento e especificações de acabamentos e instalações.
3	Normas para Execução e Controle dos Projetos	Este é um tópico de extrema importância, pois define coordenação, responsabilidades, desenvolvimento, apresentação, nomenclaturas, entrega, atualizações e gerenciamento de todos os projetos dos espaços comerciais.
4	Normas Técnicas e Administrativas para a Execução das Obras	É neste item que são descritos todos os procedimentos e requisitos para a execução e inspeção das obras dos lojistas: Coordenação e obras; Condições para início das obras; Responsabilidade dos lojistas; Entrada, transporte e guarda de material; Entrada e permanência de pessoal e horário de trabalho; Procedimentos no canteiro de obras; Padronização de tapumes; Fornecimento de água e energia elétrica provisória; Vigilância; Fiscalização; Segurança do trabalho; Inspeção final e liberação para inauguração.
5	Anexos	Além de todos os requisitos anteriores, são estipulados no Anexo do Manual, documentos a serem entregues pelos lojistas ao Comitê Técnico: Integração de fornecedores e seus funcionários; Notificação de Saída e Entrada de Material; Modelo de Cronograma Físico Padrão.

Fonte: Próprio Autor

Como nota-se, o Manual Técnico utilizado nesta administração pode ser entendido como um Plano de Qualidade que, junto com os seus anexos, reúne e define todos os critérios de acompanhamento e procedimentos a serem adotados.

Desta forma, ele inclui todos os requisitos de normas, regras e controles mencionados na literatura deste trabalho, direcionando o controle da qualidade das obras das lojas.

4.3 Materiais e Serviços, na prática.

No que se refere à prática da fiscalização e acompanhamento dos serviços nas lojas, esses são diariamente inspecionados por fiscais do Comitê Técnico, que confrontam as informações com as especificações de projeto ou procedimento de execução.

Em relação à inspeção de materiais, as docas são estrategicamente posicionadas para receber não só os materiais da obra do shopping, como também as entregas dos insumos dos lojistas. É no momento do recebimento que equipes específicas acompanham, inspecionam e avaliam a mercadoria a ser encaminhada a uma determinada loja.

Quanto aos fornecedores, com intuito de facilitar a prospecção de fornecedores específicos por parte do lojista e de garantir a qualidade nos serviços prestados, permanece disponível para todos os lojistas uma lista de fornecedores já homologados ou credenciados pelo shopping, aptos e liberados para executar serviços.

Estes itens englobam os requisitos de controle tecnológico e inspeção de recebimento de materiais e liberação de serviços, monitoramento de fornecedores e inspeção final da obra, descritos na revisão da literatura.

4.4 Programa de comunicação.

Neste caso, a comunicação interna é feita por meio de uma ferramenta colaborativa, uma plataforma online funcional utilizada para a gestão dos projetos e das obras.

Sua interatividade permite ao lojista, usuário, verificar documentos circulares, comunicados, aprovações e alterações de projeto ou notificações, sem precisar se reunir ou agendar horários com o Comitê Técnico.

Essa ferramenta é uma excelente forma de promover o comprometimento com a qualidade, já que envolve todos os agentes relacionados no processo.

Porém, uma das deficiências apresentadas neste caso são os atrasos nas divulgações ou informações incompatíveis, por exemplo nas publicações de projetos com revisões erradas. Isso pode acarretar em retrabalhos de serviços feitos com base em projetos revisados.

4.5 Problemas nos relacionamentos.

Embora a obra estudada tenha apresentado um Procedimento da Qualidade aplicado aos lojistas, isso não garante que a relação entre os agentes dessa rede seja invulnerável, sem fraquezas e livres de conflitos. Ainda que esses agentes cumpram seus papéis, suas atividades e suas responsabilidades, problemas no relacionamento podem ajudar ou atrapalhar o desempenho da Gestão da Qualidade.

As entrevistas realizadas com funcionários da gerenciadora e com lojistas, seus fornecedores e prestadores de serviço, deixaram evidente a existência de problemas na delicada relação entre eles. Ambos apontavam essas reclamações como principal dificuldade suscetível à melhoria.

Foram entrevistados: cinco lojistas, quatro empreiteiros (prestadores de serviços), três fornecedores e cinco funcionários da administradora, entre eles dois engenheiros civis, um arquiteto, um estagiário e um técnico de segurança.

Exemplos de reclamações dos lojistas: A entrega dos Espaços Comerciais do shopping aos proprietários das lojas ocorreu no curto prazo de 60 dias antes da data de entrega do shopping, apesar de haver pendências da construtora nas obras das lojas. Houve alteração do nível do piso de entrada das lojas da praça de alimentação, causando interferências nos projetos arquitetônico, estrutural e hidráulico das lojas, que precisaram ser refeitos. Os lojistas só tiveram conhecimento dos fatos no momento em que iniciariam suas obras, segundo os mesmos, a gerenciadora poderia ter se preocupado com a redução dos prazos e comunicado os interessados com antecedência. Como era esperado, os fatos ocasionaram redução do prazo para conclusão das lojas.

O quadro 2 a seguir reúne as respostas de cada agente desta relação e mostra as divergências de cada ponto de vista para um mesmo quesito. Pode-se notar que, para um mesmo assunto, há uma distorção nas visões por parte da administradora e dos lojistas, o que gera um desgaste nas relações entre eles ao longo do tempo da construção.

Essas incompatibilidades acabam dificultando a resolução de problemas muitas vezes simples e de fácil controle e contribui efetivamente para a redução da qualidade final das obras e atrasos na entrega do empreendimento.

Quadro 2 - Pontos de vista dos agentes na relação Administradora-Lojistas.

Quesito	Administradora / Gerenciadora	Lojista, Fornecedores e Empreiteiros
Normas	Os lojistas não respeitam as normas e tentam burlá-las ou conseguir autorizações por meios incertos.	A gerenciadora é inflexível com um determinado lojista, no que se refere às suas normas e procedimentos, mas demonstra "proteção" com outros lojistas, causando desconfiança.
Fiscalização	As auditorias da Qualidade são vistas pelos lojistas apenas como procedimento formal a ser cumprido pela administração, sem benefícios.	A burocracia para liberação do início de todos os serviços é muito grande, quando poderia ser segmentada e os serviços liberados pela gerenciadora gradativamente.
Segurança	Os requisitos de segurança são vistos como desnecessários e os lojistas reclamam da falta de acesso fácil às obras.	Não existe procedimento de segurança para atendimento ao lojista nas obras.
Comunicação	A comunicação é vista pelo lojista apenas como um meio para reclamações.	A comunicação não é adequada e não existe interesse na troca de informações por parte da gerenciadora.
Prazos	Os prazos na maioria dos casos não são cumpridos, gerando atrasos nas entregas das lojas e fazendo com que o shopping inaugure sem a totalidade dos espaços comerciais concluídos.	Os prazos não são cumpridos pela construtora do shopping, prejudicando os lojistas e os responsabilizando pelos atrasos; A entrega dos espaços comerciais ocorre na maioria das vezes em data próxima à entrega do shopping, impossibilitando a execução das obras das lojas em tempo hábil para a inauguração; Mudanças de projetos são informadas em tempos muito curtos, comprometendo os prazos para adaptação dos projetos específicos das lojas.
Integração de funcionários	Integração e Treinamentos são vistos pelos prestadores de serviço como procedimentos que atrapalham o cronograma das obras.	Procedimentos são extremamente rigorosos com os prestadores de serviço, porém a gerenciadora não fiscaliza os terceiros.

Continua na próxima página.

**Continuação do Quadro 2 - Pontos de vista dos agentes na relação
Administradora-Lojistas.**

Quesito	Administradora / Gerenciadora	Lojista, Fornecedores e Empreiteiros
Horários de trabalho	Os horários de trabalho são estipulados, porém os lojistas não os seguem fazendo com que a segurança tenha que agir nos casos mais complicados.	Não há controle algum nos horários de trabalho estipulados nos manuais.
Cronogramas das obras	Os lojistas resistem a mostrar os cronogramas das obras, tentando maquiagem os problemas de atrasos.	Os cronogramas são solicitados pela administradora, mas não são acompanhados com rigor, nem é exigido que o mesmo fique fixo em local visível.
Condições de trabalho	São destinados espaços para um bom andamento da obra das lojas, sem interferência com as obras do shopping.	As condições de trabalho são ruins, com inúmeras interferências dos serviços executados nas obras gerais do shopping.
Trabalho em equipe	O lojista se preocupa exclusivamente com o seu negócio e não com o sucesso do empreendimento.	A gerenciadora se preocupa apenas com a lucratividade do empreendimento.

Fonte: Próprio Autor

5 CONCLUSÕES

A execução de qualquer empreendimento requer um adequado Plano de Qualidade e no caso das construções dos Espaços Comerciais dos shopping centers são utilizados documentos específicos que permitam fazer esta gestão.

Analisando a documentação empregada no caso do shopping estudado, percebeu-se que o procedimento utilizado para controle da qualidade segue às diretrizes recomendadas pela teoria, englobando os principais requisitos:

- Comitê Técnico, composto por profissionais habilitados;
- Manual Técnico, contendo normas para projetos, regras de execução, documentos de controle e cronogramas;
- Acompanhamento e inspeção de materiais e serviços realizados em campo;
- Comunicação interna.

Através da observação em campo foi possível constatar que a forma de gestão empregada tem suas vantagens, pois consegue controlar muitos requisitos, mas também tem suas falhas e assim ficam evidentes alguns exemplos de pontos de conflito:

- O fato de o programa de comunicação não estar com todas as informações em dia resulta em publicações de avisos ou projetos em atraso, ocasionando retrabalhos;
- As regras de execução não são específicas por tipo de loja e os critérios genéricos acabam prejudicando lojas âncoras, de alimentação, ou quiosques;
- Quando há interferências nas obras, os prazos para execução dos serviços são alterados exclusivamente pela administradora sem consultar os lojistas;

As entrevistas comprovaram a crítica relação existente entre a administradora e os lojistas. Cada divergência apresentada mostrou que existem interpretações distintas dos procedimentos e os quesitos de relacionamento, como transparência e alinhamento de objetivos, aparecem com frequência como críticas, mais que as questões técnicas. Ficam evidentes visões diferentes e de animosidade entre os agentes, falta de relação de cooperação ou relação ganha-ganha. Tudo isso acaba sendo mais preocupante do que a

falta de padronização e critérios do programa da qualidade, fato que requer muita atenção não apenas da incorporadora, mas de todos os envolvidos.

Portanto, um programa de qualidade adequado é essencial para o sucesso das obras das lojas nos shopping, mas se esse plano não for baseado numa transparente relação de parceria entre os agentes, essas incompatibilidades continuarão comprometendo a eficácia da gestão do sistema da qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE. **Associação Brasileira de Shopping Centers.** Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br>> Acesso em 10set.2013.

AHUJA, G.; POLIDORO JR., F.; MITCHELL, W. **Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms.** Malden; 2009. Strategic Management Journal.

ALMEIDA, L.M.S.; SOUZA, L.G.M.; MELLO, C.H.P. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação.** Itajubá, 2010. Universidade Federal de Itajubá – MG, Publicação da Gestão & Produção, da UFSCar.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures.** Oxford: 1998. Oxford University Press.

CTE. **Centro de Tecnologia de Edificações.** Disponível em: <<http://www.cte.com.br>> Acesso em 10set.2013.

HERNANDEZ, F.P.F. **Relações entre a Gestão da Qualidade e a Terceirização.** Campinas: 2003. Trabalho final de Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas.

LIMA, A.C.C.; CAVALCANTI, A.A.; PONTE, V. **Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *Balanced Scorecard* promovendo mudanças.** Fortaleza; 2004. Universidade de Fortaleza – CE, Publicação da Revista Contabilidade & Finanças, da USP.

MACIEL, C.O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. **Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas.** Curitiba; 2011. Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PR, Publicação da Revista de Administração Mackenzie.

NETO, J.A. **Desverticalização"/"terceirização" e as relações de subcontratação no complexo automobilístico brasileiro.** São Paulo; 1994. Escola Politécnica da USP – SP, Publicação da Gestão & Produção, da UFSCar.

ROHENKOHL, S.C. **Desdobramento da Função Qualidade em Serviços: O caso do Shopping Iguatemi de Porto Alegre.** Porto Alegre: 2000. Trabalho de conclusão de curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Shopping Consult. Disponível em: <<http://www.shoppingconsult.com.br>> Acesso em 10set.2013.

SOUZA, M.C.A.F.de. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial.** Campinas: 1993. Tese de Doutorado no Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas.