

## PROGRAMA “Q COMÉRCIO” COMO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL PARA TORNAR UMA EMPRESA MAIS COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO

### PROGRAM "Q COMÉRCIO" AS AN ORGANIZATIONAL STRATEGY TO BECOME A COMPANY MORE COMPETITIVE: A CASE STUDY

**Leandro Dorneles dos Santos**

Instituto Federal Farroupilha – Santa Rosa, RS, Brasil, leandro1902@gmail.com

**Edio Polacinski**

URI – Cerro Largo, RS, Brasil, edio.pk@gmail.com

**Euclides Spies**

Sistema Educacional Galileu – Santa Rosa, RS, Brasil, euclidesspies@yahoo.com.br

**Claudio Eduardo Ramos Camfield**

UFSM – Santa Maria, RS, Brasil e Universidade da Beira Interior (UBI – Portugal), claudiocamfield@hotmail.com

**Leoni Pentiado Godoy**

UFSM – Santa Maria, RS, Brasil, leoni\_godoy@yahoo.com.br

#### Resumo

Independentemente do porte, segmento ou local de atuação, as empresas de uma maneira geral buscam desenvolver ou utilizar de metodologias, modelos ou programas de gestão para se tornarem mais competitivas, diante do atual mercado globalizado. Diante disso, destaque-se que o presente artigo buscou apresentar a implementação de um programa de gestão denominado “Q Comércio” como uma estratégia organizacional para tornar uma empresa do ramo veterinário do município de Santo Ângelo/RS mais competitiva. O referido programa é promovido pela Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas e SEBRAE/RS, baseado nos critérios da excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Como metodologia de pesquisa, evidenciam-se que o estudo se caracteriza como um estudo de caso, exploratório e qualitativo, pelo fato de se buscar identificar e analisar as práticas adotadas por uma empresa específica, a partir da adesão ao programa “Q Comércio”, bem como as melhorias resultantes dessas práticas. Quanto aos principais resultados do estudo destaca-se que a adesão a um programa de gestão organizacional de excelência, com reconhecimento internacional, no caso com viés de qualidade pode proporcionar mais competitividade a uma empresa de pequeno porte, e ainda, uma orientação prática aos gestores de pequenos negócios.

**Palavras-chave:** Gestão Organizacional; Qualidade; Fundação Nacional da Qualidade; Programa “Q Comércio”; Clínica Veterinária.

#### Abstract

Regardless of size, sector or place of work, companies generally seek to develop or use of methodologies, models or management programs to become more competitive, given the current global market. Therefore, it should be highlighted that this paper aims to present the implementation of a management program called "Q Comércio" as an organizational strategy to become a company of the veterinary branch of the municipality of Santo Ângelo / RS more competitive. This program is sponsored by the Federation of Chambers of Shopkeepers and SEBRAE / RS, based on the criteria of excellence of the National Quality Foundation. As a research methodology becomes apparent that the study is characterized as a case study, exploratory and qualitative, in that it sought to identify and analyze the practices adopted by a specific company, from the adherence to the "Q Comércio" program, as well as the improvements of these practices. As for the main results of the study highlighted that

adherence to an organizational management program of excellence with international recognition in case quality bias may provide more competition to a small business, and also practical guidance to managers small business.

**Keywords:** Organizational Management. Quality. National Quality Foundation. Program "Q Comércio". Veterinary Clinic.

## 1 INTRODUÇÃO

Inicialmente torna-se importante destacar que, a partir da revolução industrial, os consumidores experimentaram uma nova situação, onde existiam mais opções de compra, possibilitando assim escolher a melhor para sua satisfação. A partir disso, regionalmente, os consumidores passaram a avaliar melhor suas escolhas e o nível de exigência foi aumentando até que, com base na globalização, as comparações e análises atingiram níveis de excelência mundiais, bem como a concorrência se tornou mais acirrada.

Assim, neste ínterim, independentemente de o segmento estar relacionado ao comércio, serviços ou indústria, bem como o porte de uma empresa, a busca pela qualidade no desenvolvimento dos produtos e/ou prestação dos serviços, tornou-se indispensável para aqueles que pretendem permanecer no mercado, conquistando e mantendo este novo tipo de cliente globalizado. Dessa forma e neste contexto, evidencie-se que a presente pesquisa buscou apresentar através de um estudo de caso a implementação de um programa de gestão organizacional de excelência definido como "Q Comércio" como uma estratégia organizacional para tornar uma empresa mais competitiva.

Ressalte-se ainda que este programa é promovido pela FCDL com o apoio do SEBRAE/RS, com base nos critérios da excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e que o presente estudo foi desenvolvido em uma empresa do ramo de prestação de serviços veterinários do município de Santo Ângelo, estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Como contribuição científica salienta-se a proposição de subsídios de informações teóricos e práticos para acadêmicos da área, pesquisadores de um modo geral, empresas congêneres, bem como a profissionais que atuam e pesquisam na temática proposta no presente artigo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em primeiro momento, convém destacar que este tópico trata da reunião de teorias relativas ao tema central da pesquisa, a fim de facilitar o entendimento do leitor quanto aos resultados alcançados através da mesma. A partir de então, serão expostos conceitos sobre qualidade, gestão empresarial, entidades de apoio a empresas como a Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDL), o Serviço Brasileiro de Apoio a Empresas (SEBRAE), a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), o Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e, o "Q Comércio".

### 2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE

Talvez um dos grandes dilemas dos gestores, atualmente, se caracterize por utilizar um modelo de gestão organizacional já estabelecido e aceito no meio empresarial em nível nacional ou mesmo internacional, como por exemplo: ISO 9001 – voltado a gestão organizacional direcionado a qualidade, ISO 14001 – voltado ao meio ambiente, SA 8000 – voltado a responsabilidade social, OHSAS 18001 – voltado a saúde e segurança no trabalho, Balanced Score Card – voltado a operacionalização de estratégias ou, desenvolver um específico para sua empresa.

Neste sentido, complemente-se que a constante busca pela competitividade dentro de uma economia de mercado, exige das empresas diferenciais para seus bens e serviços. Não basta mais fornecer apenas o básico, o cliente compra conforme suas necessidades e principalmente sua percepção de qualidade. Empresas de atuação global já possuem seu departamento de qualidade consolidado, apresentando resultados satisfatórios, reduzindo o desgaste da imagem do produto ou serviço oferecido ao cliente, ou seja, existe toda uma estrutura composta de recursos humanos e alta tecnologia envolvida antes do primeiro contato do cliente. Esta realidade ainda não contempla empresas de atuação local, e muitas delas acabam percebendo muito tarde a não preocupação com a qualidade dos bens e serviços oferecidos ao cliente.

Para Soares (2004) a qualidade recebeu notória importância durante a primeira guerra mundial (1914-1918) quando a situação se agravou. Inúmeros defeitos em produtos militares, bélicos foram detectados. Em 1931, a publicação do estudo denominado “Economic Control of Manufactured Products”, do matemático americano W. A. Shewart revolucionou os conceitos até então praticados como qualidade. Pela primeira vez, a qualidade foi abordada com um caráter científico, utilizando-se os princípios da probabilidade e da estatística para inspecionar a produção.

Em contrapartida, o programa mais recente de Gestão da Qualidade surgiu no final da década de 1980, na Motorola, chamado Seis Sigma. Todavia essa ferramenta só se difundiu no final do século passado e início do século XXI. Esse programa apresenta várias características dos modelos anteriores, como o pensamento estatístico típico da época de maior ênfase no controle da qualidade e análise e soluções de problemas (CARVALHO; PALADINI, (2006). Diante disso, permite-se afirmar que a qualidade está ligada a percepção formada pelo consumidor diante do bem ou serviço almejado dentro de uma esfera de necessidade e expectativas que o consumidor automaticamente formula diante do seu grau de conhecimento e cultura de um determinado desejo.

Convém ressaltar ainda, de acordo a Soares (2004), que os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção. Além disso, que a importância de as empresas estarem participando de algum programa voltado para a qualidade vem de encontro com a relação custo/benefício tão esperado pelo consumidor. Com o seu controle é possível a inserção de padrões pré-estabelecidos para que seja possível agregar valor aos bens e serviços.

Por outro lado, o ato de administrar de conduzir uma gestão é um campo complexo, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo e conhecimento filosófico-doutrinário. E, de forma mais específica, conforme define Chiavenato (2003), a administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização e cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por diversos administradores, voltadas para tipos específicos de áreas e de problemas, precisam ser realizadas em cada organização ou empresa.

Outro ponto que merece ser evidenciado se refere a um dos caminhos para a organização conseguir obter a legitimidade aos olhos da sociedade, que é o de adotar condutas responsáveis e ferramentas de gestão que auxiliem a transformar a organização em entidade socialmente responsável (FELDEN, 2007). Ademais, observe-se que a responsabilidade social é parte integrante dos negócios e do processo de tomada de decisões, e ainda permeia todos os níveis da organização, bem como cabe às pessoas que lidam com a gestão empresarial assumirem o desafio de entendê-la em profundidade necessária, de modo a criar condições

para uma reflexão ética e moral, capaz de legitimar as mudanças no contrato social que rege os relacionamentos dos que estão envolvidos com a organização (SANTOS, 2005).

Saliente-se ainda que dentro da complexidade que envolve a gestão empresarial estão as formas de gerir o empreendimento, entre as principais formas que envolvem as empresas existe a gestão tradicional, familiar e a participativa. A gestão tradicional onde se baseia no controle total das funções, no cumprimento das metas, característica de gestão presente nas empresas produtivas, com uma estrutura já consolidada.

Complemente-se também que a gestão familiar baseada em manter suas raízes interna dentro de uma organização administrada e composta por membros da família, realizando as mais diversas funções internas e externas da organização, mantendo em sua grande maioria das vezes um conceito já ultrapassado em modelo de gestão. Por fim, a gestão participativa implica o redesenho das estruturas, cargos, formas de trabalho e a estrutura como um todo, sendo que a gestão é organizada de modo que a participação dependa não apenas das atitudes e disposições favoráveis das pessoas.

Em sequência, ressalte-se que nos itens a seguir, serão caracterizadas algumas entidades que promovem apoio aos empresários estabelecidos no Brasil, utilizando para isso, capacitação, consultorias, defesas institucionais, monitoramento, oferecimento de ferramentas, publicações, entre outras formas, como pode ser verificado no texto que segue.

## **2.2 FEDERAÇÃO DAS CÂMARAS DE DIRIGENTES LOJISTAS (FCDL)**

Em primeiro momento destaque-se que a FCDL está presente nos 26 estados brasileiros mais o Distrito Federal. Ela representa as Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDL) presente em cada estado e município, é uma entidade sem fins lucrativos, sua fundação é datada do ano de 1972 (FCDL, 2015).

Têm como objetivo amparar e defender os interesses dos seus associados. Sua função é atuar ativamente na representatividade política do setor varejista gaúcho, a instituição busca a qualificação e o desenvolvimento deste segmento, através de uma agenda estratégica focada em torná-lo referência mundial até o ano de 2017. Assim como outras federações existentes, a FCDL trabalha a representatividade das suas instituições afiliadas, buscando a defesa dos seus interesses (FCDL, 2015).

## **2.3 SEBRAE**

Quanto a essa instituição, observe-se que ele foi criado em julho de 1972, o então denominado CEBRAE, Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa, segundo Mancuso (2002, p. 42), tinha como objetivos a assistência para o crédito, incluindo a "articulação entre as empresas e os bancos de desenvolvimento", a assistência técnica e o treinamento de empresários e de pessoal de nível médio.

Além disso, complementa-se que, em 1990, o Decreto nº 99.570 complementa a Lei nº 8.029, de 12 de abril do mesmo ano, transformando o antigo CEBRAE em serviço social autônomo, desvinculando a entidade da administração pública, e passando este a se chamar SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Atualmente, a entidade é privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, e conforme a descrição constante em SEBRAE (2015a), é "mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento". Desta forma, o SEBRAE atende empreendedores e potenciais empresários, bem como micro e pequenas empresas, seja do setor da indústria, comércio e serviços ou, agronegócio, através de:

Educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso a tecnologia e

inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros (SEBRAE, 2015c).

SEBRAE (2015b), menciona que o Sebrae possui como missão "promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional", atualmente encontra-se presente nas 27 unidades federativas do Brasil, com pontos de atendimento que atuam de acordo com ações desenvolvidas pelas unidades estaduais da organização, e que visam agir conforme a realidade regional.

## 2.4 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)

A Fundação Nacional da Qualidade é uma Instituição criada no início da década de 90, com a finalidade de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional. É uma organização privada sem fins lucrativos, que atua como agente de transformação, estimulando e apoiando as organizações para o desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade FNQ (2015).

Ainda de acordo a FNQ (2015), destaque-se que a Fundação desenvolve seu trabalho baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) (Figura 1), uma metodologia de avaliação, auto avaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão. Estruturado em treze Fundamentos e oito Critérios, o Modelo define uma base teórica e prática para a busca da excelência, dentro dos modernos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Figura 1 – A mandala do MEG (Modelo de Excelência da Gestão)



Fonte: FNQ (2015).

De acordo a FNQ (2015), os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em 23 itens de avaliação, sendo 18 processos gerenciais e cinco resultados organizacionais. Eles garantem à organização uma melhor compreensão do sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua e se relaciona. A composição dos critérios seguem as seguintes definições:

- **Clientes:** Análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, gerenciamento da marca e imagem da organização e relacionamento com clientes;



- **Pessoas:** Sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida;
- **Liderança:** Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, da governança, dos riscos, da interação com as partes interessadas, do exercício da liderança e da análise do desempenho da organização;
- **Estratégias e planos:** Formulação e implementação das estratégias, por meio de análise dos ambientes interno e externo, ativos intangíveis, como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação;
- **Sociedade:** Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação;
- **Processos:** Processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes interessadas, que realizam as transformações e entregas da organização, considerando em destaque os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros;
- **Resultados:** Apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeiras, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor;
- **Informações e conhecimento:** Informações da organização, desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.

Adicionalmente, observe-se que o desenvolvimento de ações que tem como objetivo estimular e apoiar as organizações brasileiras para o desenvolvimento e evolução de sua gestão, busca de forma contínua desde 1992 uma evolução constante, baseados em estudos e modelos internacionais de excelência da gestão.

## **2.5 PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP)**

O PGQP é uma organização autossustentável e não governamental, a qual exerce sua função a partir de um sistema de rede de comitês, contando com o trabalho voluntário de um contingente formado por mais de 15.000 agentes multiplicadores (PGQP, 2015a). Criado em 1992 com a missão de “promover a competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade” (PGQP, 2015b), tem sua visão de futuro descrita como “ser referência mundial na promoção da qualidade e gestão para a competitividade da sua região” (PGQP, 2015a). Ainda, traz em seu logotipo, a letra “Q”, simbolizando qualidade, em dourado, enfatizando o ouro como conquista maior das empresas que dele participam, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Logotipo do PGQP



Fonte: MBC (2015).

Com base em sua missão, o PGQP atua com parcerias firmadas com diferentes entidades de renome, as quais buscam difundir ferramentas, métodos e processos voltados para qualidade no país, citando-se a FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, GespúblicaMBC - Movimento Brasil Competitivo, Rede QPC e, SEBRAE. A entidade atua no mercado brasileiro disponibilizando para as empresas informações, conhecimentos, métodos, diagnósticos, treinamentos e reconhecimento, através de produtos e serviços voltados para o desenvolvimento da qualidade, como pode-se observar no Quadro 1, logo a seguir.

Quadro 1 – Serviços oferecidos às empresas pelo PGQP

SERVIÇOS	EXEMPLOS
Sistemas de Avaliação	<p>SAGS - Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado. É um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem um sistema de gestão que encontra-se em um estágio inicial;</p> <p>SAG - Sistema de Avaliação da Gestão (Antigo SA). É um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem um sistema de gestão que encontra-se em um estágio intermediário;</p> <p>SAGRI Simples - Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação: é um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem gestão inovadora ou pretendem implantá-la. É uma autoavaliação que pode ser feita pela internet, é rápida, gratuita e no final você terá o seu desempenho comparado à média das organizações do seu setor que já realizaram o diagnóstico;</p> <p>SAGRI - Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação. É um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem gestão inovadora.</p>
Prêmios PGQP	<p>Prêmio Qualidade RS, conhecido como o Oscar da Qualidade. O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) consagra as organizações gaúchas que mais se destacam na área da Gestão da Qualidade com medalhas e troféus, em uma grande festa de celebração, com espetáculos e vinhetas reconhecendo os esforços para a gestão de excelência;</p> <p>Prêmio Inovação PGQP - é um reconhecimento às organizações que mais se destacaram na avaliação da gestão e</p>

	resultados da Inovação, a partir dos resultados do instrumento do Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação (SAGRI).
PMG-AP	O Programa de Melhoria da Gestão na Administração Pública (PMG-AP), é uma ferramenta específica para esse segmento, que visa capacitar o administrador público com métodos e tecnologias de gerência, buscando otimizar e gerar bons resultados na gestão.
Qualishop	É uma loja virtual que oferece aos clientes materiais sobre qualidade, como manuais, vídeos, treinamentos, entre outros.
Eventos	Congresso Internacional da Gestão – com 14 edições, este é o maior evento do mundo na área da Qualidade da Gestão. Em sua última edição, contou com um público seletivo composto por pensadores e empresários de diversos países do mundo; Reunião da Qualidade RS – evento onde são apresentados grandes palestrantes de renome nacional, cases práticos de gestão e debates de diversas esferas na área da Qualidade; Workshop Regional PGQP – são eventos realizados no interior do estado, com o intuito de disseminar a qualidade.

Fonte: PGQP (2014a), PGQP (2014b), PGQP (2014c), PGQP (2014d), PGQP (2014e), PGQP (2014f), PGQP (2014g).

Desta forma, o PGQP agrega mais de 9,5 mil organizações, públicas, privadas e do terceiro setor, bem como cerca de 1,3 milhões de pessoas relacionadas à Gestão da Qualidade, acreditando, com isso, ser possível atingir competitividade sustentável para as organizações.

## 2.6 O PROGRAMA “Q COMÉRCIO”

O programa “Q Comércio” visa “capacitar, instrumentalizar e reconhecer o comércio que adotar o modelo de gestão da qualidade que tem como base os critérios da excelência da FNQ” (QCOMÉRCIO, 2015a).

Ainda, e conforme QCOMÉRCIO (2015a) em seu site institucional, apresenta seus principais objetivos, que são: (i) Melhorar o desempenho das empresas (lojas), seus métodos, processos e pessoas; (ii) Aumentar a participação no mercado através da melhoria da qualidade no atendimento; (iii) Capacitar o empresário e seus colaboradores em técnicas de gestão da qualidade; (iv) Aumentar a confiabilidade da sociedade em geral no comércio; (v) Distinguir as empresas quanto à qualidade dos seus produtos e serviços; (vi) Promover a competitividade das empresas certificadas no mercado local; (vii) Fortalecer a imagem da FCDL e SEBRAE/RS como entidades comprometidas com inovação e gestão da qualidade; (ix) Criar uma base de conhecimento para que o empresário participe de outros programas de qualidade (ex.: PGPQ).

Todavia, em função do programa ser destinado as empresas varejistas, estas, para poderem participar, devem primeiramente estar associadas aos CDLs do estado do Rio Grande do Sul. Também, segundo Qcomércio (2015b), as empresas interessadas em participar deste programa devem “tomar a decisão de que qualidade é obrigatório para a sobrevivência dos empreendimentos e que para tanto, a busca por excelência passará pelo envolvimento direto e frequente com as melhores práticas de gestão nas organizações”.

Dessa forma, e de acordo a Qcomércio (2015b), as empresas que atenderem a estes requisitos básicos, poderão iniciar as fases do programa, as quais compreendem:

- a) Adesão - onde o lojista deve assinar o termo de adesão;



b) Capacitação - onde a CDL da cidade da empresa, estando habilitada ao programa QComércio, irá proporcionar capacitação presencial de 16 horas, com instrutores especializados do SEBRAE;

c) Implantação - onde os empreendedores darão início ao processo de implantação do programa Q Comércio em seu estabelecimento, a partir da utilização de um software especialmente desenvolvido para este fim, definindo a filosofia da empresa, indicadores de desempenho, projetos e processos detalhados, preparando assim o processo de desenvolvimento para a posterior avaliação;

d) Diagnóstico/Avaliação - onde, a partir da aplicação de um questionário de avaliação pré-estabelecido no começo do projeto e aplicado por um consultor especializado, busca-se identificar o resultado e a evolução percebida na gestão das empresas participantes do programa;

e) Consultoria - onde são efetuadas 12 horas (durante 6 meses) de consultoria empresarial, com o objetivo de auxiliar no aprimoramento do sistema de gestão do empresário, utilizando-se para tanto, o diagnóstico elaborado na etapa anterior;

f) Reconhecimento - onde, a partir da etapa anterior, a empresa poderá receber o primeiro grau de desempenho, denominado “Troféu Q Comércio Bronze”, quando obtiver o índice adequado para o resultado mínimo de desempenho. A partir do primeiro grau de desempenho, a empresa pode galgar mais dois: “Troféu Q Comércio Prata” e “Troféu Q Comércio Ouro”.

Logo, observe-se que o programa “Q Comércio” busca reconhecer aquelas empresas do setor varejista do Rio Grande do Sul, que oferecem elevados graus de qualidade para seus sócios, colaboradores, clientes e fornecedores.

### 3 METODOLOGIA

Como metodologia de pesquisa definida para o desenvolvimento do presente artigo, saliente-se que a mesma foi classificada baseando-se no que prescreve Gil (2010), quando explica que uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos mais gerais, bem como aos seus métodos empregados, e seu delineamento. Dessa forma, a presente pesquisa caracterizou-inicialmente como exploratória, que segundo Gil (2010, p. 27), objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”, que no caso do artigo desenvolvido, buscou identificar as etapas utilizadas para implementação do referido Programa de Qualidade, bem como a partir de procedimentos exploratórios de coleta de dados e com base em livros e artigos apresentados na revisão de literatura, documentos da própria empresa e entrevistas semiestruturadas com os gestores da clínica pesquisada, apresentar de forma mais clara a implementação e utilização do Programa “Q Comércio” em uma empresa do ramo veterinário para a sua gestão organizacional eficiente, e consequente resposta a acirrada concorrência em sua área de atuação, sempre com um tratamento de dados qualitativo. Neste contexto, complementa-se que a análise dos dados coletados se deu por análise de conteúdo por categorização.

Ademais, classifica-se esta pesquisa como um estudo de caso, (GIL, 2010, p. 29) por tratar-se de um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Que no caso do estudo desenvolvido considerou apenas a clínica veterinária, ou seja, uma organização específica de forma profunda e exaustiva tanto para a coleta, quanto para o tratamento, bem como para a utilização dos dados necessários para identificar e apresentar a forma de implementação de um programa de gestão organizacional, com viés da qualidade que permitisse tornar a empresa mais competitiva diante da concorrência.

Observe-se ainda que uma versão preliminar da presente pesquisa foi aceita e publicada, em 2015, por um evento internacional, referência na área pesquisada. O referido

evento é definido como “VI Encontro de Investigadores da Qualidade” - Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa, Portugal.

#### **4 RESULTADOS**

Como quarta etapa macro do presente artigo, observe-se que após referenciar teoricamente o trabalho e explicar a metodologia utilizada para a pesquisa, neste item, serão discutidos os resultados obtidos ao analisar a participação da empresa alvo no programa “Q Comércio” e os resultados obtidos com esta ação, conforme segue.

##### **4.1 EMPRESA ALVO DA PESQUISA**

Cabe inicialmente mencionar que a empresa alvo desta pesquisa é uma clínica veterinária, denominada “Clínica Veterinária Bicho Bom”, e trata-se de uma empresa de pequeno porte, que conta com um quadro de sócios em número de três integrantes, dos quais, um é o administrador e gestor da empresa, e também com cinco colaboradores, distribuídos em quatro departamentos, sendo a clínica, o pet shop, a estética, e o laboratório de análises clínicas.

Acrescente-se que a empresa está no mercado desde 2000, bem como atende clientes de diversos municípios da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, além de outros profissionais que se utilizam de sua estrutura como suporte ao atendimento de seus clientes. A participação da empresa em programas de apoio a gestão sempre foi um diferencial, adotado pelo gestor, que entre outros, aceitou participar do programa “Q Comércio”.

##### **4.2 ACESSO AO PROGRAMA “Q COMÉRCIO”**

Caracterize-se que em meados de maio de 2013, a empresa assinou o termo de adesão ao programa, e a partir de então, iniciaram-se os treinamentos a respeito da utilização do sistema SCOPI, peça chave para a implementação do programa.

##### **4.3 PRÁTICAS ADOTADAS**

Complemente-se que dentre os oito critérios de excelência citados pelo FNQ, e adotados como parâmetro de avaliação pelo programa “Q Comércio”, destacam-se as seguintes práticas adotadas pela empresa alvo da pesquisa:

- Clientes: adoção de pesquisas de satisfação junto aos clientes da empresa duas vezes ao ano;
- Pessoas: aplicação de pesquisa de satisfação interna, uma vez ao ano com equipe;
- Liderança: realização de reuniões com a equipe (que não existiam);
- Estratégias e planos: desenvolvimento da filosofia da empresa contendo o negócio, a missão, a visão, os valores e, os fatores críticos de sucesso; criação da matriz SWOT; definição de indicadores de desempenho, com suas respectivas metas; e definição de estratégias para desenvolvimento do negócio;
- Sociedade: implantação de sistema de coleta de pilhas e baterias para destinação correta; apoio a campanhas sociais como campanha do agasalho; recebimento, atendimento e adoção de animais abandonados; apoio a instituições de ensino em eventos afins com as áreas de abrangência da empresa (Administração, Veterinária e Biomedicina);
- Processos: estruturação de processos como participação em feiras do segmento PET, implantação de ficha clínica padrão, documentação de manuais e procedimentos operacionais padrão, manual de conduta profissional e, desenho de fluxogramas;
- Resultados: desenvolvimento de planilhas em MS Excel com histórico da clinica composto por indicadores e composição do faturamento;

- Informações e conhecimento: investimento em treinamentos e capacitações dos sócios e dos colaboradores; melhoria do parque de máquinas no sistema de informação; investimento em novas tecnologias para auxiliar em diagnósticos; recebimento de estagiários nas áreas de medicina veterinária e biomedicina; participação do gestor na diretoria do sindicato patronal da região.

Mais especificamente, no que tange a práticas adotadas pela empresa, cabe ressaltar a construção do mapa estratégico, segmentado em cinco perspectivas, sendo financeira, clientes, processos internos, conhecimento e aprendizado e, ações de marketing. Na perspectiva financeira, criou-se o tema igualmente chamado de financeiro, e dois objetivos: reduzir custos e inadimplência; aumentar receita e rentabilidade.

Quanto a perspectiva clientes, foi criado o tema satisfação dos clientes, e mais três objetivos: conquistar a satisfação dos clientes e mercado; feedback; praticar a responsabilidade socioambiental. Em relação a perspectiva processos internos, o tema criado foi igualmente chamado de processos internos, e foram inseridos dois objetivos: melhorar a qualidade e a produtividade; melhorar a infraestrutura física e tecnológica.

Já em relação a perspectiva conhecimento e aprendizado, da mesma forma, foi criado o tema com o mesmo nome, além de dois objetivos: motivar e integrar a equipe; capacitar sócios e colaboradores. Por fim, na perspectiva ações de marketing, foram criados dois temas, sendo promoções, e propagandas sem, no entanto, designar objetivos para estes temas.

Ressalte-se, sobretudo, que a empresa alvo já foi agraciada com o troféu bronze em 2013, e com o troféu prata em 2014, no programa supracitado, sendo que atualmente, busca a premiação máxima, denominada “Troféu Q Comércio Ouro”.

## 5 CONCLUSÕES

Ressalte-se inicialmente que a partir das atividades de pesquisa realizadas junto a clínica veterinária considerada que foi possível identificar e apresentar a forma de implementação de um programa de gestão organizacional, com um viés da qualidade que permitisse tornar a referida empresa mais competitiva diante da concorrência. O item “4 de Resultados”, demonstra a apresentação do referido estudo de caso, evidenciando desde o processo de adesão ao programa, bem como às práticas efetuadas pelos gestores em função da participação no programa.

Acrescente-se que é oportuno salientar o nível de conhecimento e de desenvolvimento que um programa deste tipo pode alavancar em uma empresa e em seus gestores e colaboradores. Também, o fato de os gestores terem desenvolvido ações direcionadas a qualidade na gestão, aumenta muito as chances da empresa crescer e, com isso, concorrer em outros níveis de premiação, inclusive a níveis nacionais como PGQP e PNQ, pois a partir da base implantada, novas ações serão sempre complementares, e por isso, cada vez mais estratégicas, com um viés de aumento de competitividade diante da concorrência.

Ademais, torna-se importante salientar que percebe-se aqui uma lacuna no que diz respeito a novos estudos, bem como a este tipo de apoio, oferecido as empresas do varejo, pois conforme exposição dos gestores pesquisado, algumas outras empresas que entraram no programa no mesmo período, não conseguiram avançar, provavelmente em função de alguns pontos críticos como o pouco engajamento dos gestores no programa, pouco nível de conhecimento a respeito do MEG, e poucas práticas relacionadas a incorporação das práticas de gestão em suas rotinas diárias, ou até mesmo persistência.

Por fim, e com base na pesquisa realizada entende-se, bem como destaca-se que nenhum programa de gestão organizacional ou mesmo de gestão voltado para a qualidade é fácil de ser implantado e gerido, muito pelo contrário. Por isso mesmo, evidencia-se que a empresa pesquisada, reiterou a necessidade de dedicação dos proprietários (nível estratégico), bem como dos demais colaboradores (níveis tático e operacional), para realizar as mudanças

necessárias na empresa, com base no programa “Q Comércio” e, assim, o aumento de competitividade ser percebido. Especialmente, pela empresa pesquisa estar atuando a quase 15 anos no mercado, e ter visto tantas outras nascerem e morrerem antes de completar metade deste período.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FCDL. Institucional. **FCDL - Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas**, 2015. Disponível em: <<http://www.fcdl-rs.com.br/index.php/2013-11-07-05-29-34/2013-01-31-06-54-32>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

FELDEN, C. R. **Avaliação dos níveis de responsabilidade social da Unijuí com seus agentes internos e externos**. UNIJUÍ. Ijuí, RS, Brasil. 2007.

FNQ. **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo, SP, Brasil: FNQ, 2015. e-book.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MANCUSO, J. H. **SEBRAE 30 anos parceiro dos brasileiros**. Brasília, DF, Brasil: SEBRAE nacional, 2002.

MBC. Manual de aplicação da marca PGQP. **MBC - Movimento Brasil Competitivo**, São Paulo, SP, Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1372878185.11A.pdf>>. Acesso em: 27 abr 2015.

PGQP. O que é o PGQP? **MBC - Movimento Brasil Competitivo**, 2014a. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=151](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

PGQP. Sistemas de Avaliação. **MBC - Movimento Brasil Competitivo**, 2014b. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_sistemas\\_avaliacao&Itemid=461](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_sistemas_avaliacao&Itemid=461)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

PGQP. Prêmios PGQP. **MBC - Movimento Brasil Competitivo**, 2014c. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_landing\\_premio&Itemid=462](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_landing_premio&Itemid=462)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

PGQP. Gestão Pública. **MBC - Movimento Brasil Competitivo**, 2014d. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot\\_sites/gestao/](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/gestao/)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

PGQP. 15º Congresso Internacional da Gestão. **MBC - Movimento Brasil Competitivo**, 2014e. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot\\_sites/15\\_congresso\\_inter/](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/15_congresso_inter/)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

PGQP. 50ª Edição da Reunião da Qualidade RS. **MBC - Movimento Brasil Competitivo**, 2014f. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot\\_sites/reuniao\\_50/index.php?option=conteudo&Itemid=387](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/reuniao_50/index.php?option=conteudo&Itemid=387)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

PGQP. Qualishop online. **MBC - Movimento Brasil Competitivo**, 2014g. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_lojavirtual&Itemid=205](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_lojavirtual&Itemid=205)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

QCOMÉRCIO. O programa. **Q Comércio - gestão da qualidade para crescer**, 2015a. Disponível em: <[http://www.fcdl-rs.com.br/qcomercio/?page\\_id=9](http://www.fcdl-rs.com.br/qcomercio/?page_id=9)>. Acesso em: 23 abr 2015.

QCOMÉRCIO. Como participar. **Q Comércio - gestão da qualidade para crescer**, 2015b. Disponível em: <[http://www.fcdl-rs.com.br/qcomercio/?page\\_id=15](http://www.fcdl-rs.com.br/qcomercio/?page_id=15)>. Acesso em: 25 abr 2015.

QCOMÉRCIO. Fases do programa. **Q Comércio - gestão da qualidade para crescer**, 2015c. Disponível em: <[http://www.fcdl-rs.com.br/qcomercio/?page\\_id=18](http://www.fcdl-rs.com.br/qcomercio/?page_id=18)>. Acesso em: 24 abr 2015.

SANTOS, R. B. **Relação entre responsabilidade social corporativa e identidade de marca: a visão dos gestores de nível médio numa empresa de contact center em Uberlândia-MG**. UFU. Uberlândia, MG, Brasil. 2005.

SEBRAE. Conheça o SEBRAE. **SEBRAE**, 2015a. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos)>. Acesso em: 25 abr. 2015.

SEBRAE. Estratégia. **SEBRAE**, 2015b. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_estrategia](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_estrategia)>. Acesso em: 26 abr. 2015.

SEBRAE. O que fazemos. **SEBRAE**, 2015c. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos)>. Acesso em: 26 abr. 2015.

SOARES, C. S. **As ferramentas de comunicação interna na gestão para a qualidade**. UFJF. Juiz de Fora, MG, Brasil. 2004.