



## **Fundamentos da Gestão da Qualidade no Comércio Varejista de Imperatriz – MA: Uma Análise dos Processos Organizacionais de uma Loja de Autopeças em Tempos de Pandemia do COVID-19**

*Eli da Conceição Santos<sup>1</sup>; Rogério Sales Silva<sup>2</sup>*

**Resumo:** O mundo corporativo possui uma série de variáveis complexas que dificultam o alcance dos objetivos organizacionais. Os fundamentos da Gestão da Qualidade contribuem para minimização dos problemas. A respeito disso, o trabalho em questão buscou responder o seguinte questionamento: como os fundamentos da gestão da qualidade podem contribuir nas atividades de uma loja de varejo de autopeças de Imperatriz – MA em tempos de Pademia do COVID-19? Para tanto, foi delimitado como objetivo geral: verificar como os fundamentos da gestão da qualidade podem contribuir nas atividades de uma loja de varejo de autopeças de Imperatriz – MA em tempos de Pandemia do COVID-19. Os processos metodológicos empregados no presente enfatizaram-se a partir de uma investigação qualitativa de finalidade descritiva que ocorreu em forma de estudo de caso em uma loja do comércio varejista de autopeças localizada no Setor Entroncamento da cidade de Imperatriz – MA. Concluiu-se que os fundamentos da Gestão da Qualidade não eram conhecidos tecnicamente pela alta gestão da empresa, no entanto, existem diversas estratégias que foram empregadas que denotam de práticas, mesmo que empíricas dos fundamentos da Gestão da Qualidade e que as mesmas contribuíram e foram efetivas em meio as dificuldades enfrentadas no período da COVID-19, e que por essa razão foram adotadas para fazer parte dos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Fundamentos. Gestão da Qualidade. Autopeças. COVID-19.

## **Fundamentals of Quality Management in the Retail Trade of Imperatriz - MA: An Analysis of the Organizational Processes of an Auto Parts Store in Time of the COVID-19 Pandemic**

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão - UNISULMA, Brasil. E-mail: eli@hotmail.com;

<sup>2</sup> Mestrando em Educação pela Universidade Federal do Maranhão, graduando em Pedagogia pela Faculdade Estácio de Sá. Docente do curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão - UNISULMA, Brasil. E-mail: rogerio.silva@unisulma.edu.br.

**Abstract:** The corporate world has a series of complex variables that make it difficult to achieve organizational goals. The fundamentals of Quality Management contribute to minimizing problems. In this regard, the work in question sought to answer the following question: how can the fundamentals of quality management contribute to the activities of an auto parts retail store in Imperatriz - MA in times of the COVID-19 pandemic? Therefore, it was defined as a general objective: to verify how the fundamentals of quality management can contribute to the activities of an auto parts retail store in Imperatriz - MA in times of the COVID-19 Pandemic. The methodological processes used in the present were emphasized from a qualitative investigation of descriptive purpose that took place in the form of a case study in a retail store of auto parts located in the Entroncamento Sector of the city of Imperatriz - MA. It was concluded that the fundamentals of Quality Management were not technically known by the company's top management, however, there are several strategies that were employed that denote practices, even if empirical, of the fundamentals of Quality Management and that they contributed and were effective in the midst of the difficulties faced in the period of COVID-19, and which for this reason were adopted to be part of the organizational processes.

**Keywords:** Fundamentals. Quality management. auto parts. COVID-19.

## **Introdução**

O comércio varejista é amplo e a atenção voltada para esse setor é de complexa análise. A gestão está cada vez mais empenhada e focada para garantir bons resultados nos processos, departamentos, ferramentas, treinamentos e auditoria para que se possa alcançar os padrões e normas de qualidade, haja vista o retorno financeiro e desenvolvimento como um todo.

Nisso, é possível perceber um número maior de mudanças constantes nas lojas varejistas, conforme anúncios das mídias analógicas e digitais. O consumidor final é quem mais tem impulsionado o varejo a se reinventar. Enquanto o atacadista é compelido a atender as necessidades varejistas. Embora o resultado seja o mesmo: clientes.

Em épocas antes não pensadas para a sociedade atual, a pandemia da COVID-19, que é causada pela síndrome respiratória severa e aguda, que causou um surto global (YUEN; YE, FUNG et al., 2020) fez com que o comércio mundial, quer seja atacado, quer seja varejo, buscasse novos métodos para garantir resultados positivos nas vendas. E, embora a alimentação e medicamentos sejam a prioridade social, sabe-se que outros setores são essenciais para a logística do comércio, tais como: informática e transporte. Esse último se destaca pela necessidade de locomoção de bens e serviços. Segundo, ainda, decreto 10.329/2020, tornou o serviço de autopeças atividade essencial no período de pandemia (BRASIL, 2020).

Com isso, observa-se que o setor de peças automotivas compreende a essencialidade desse momento pandêmico, pois os transportes contribuem para que a sociedade não pare. Em pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE em 2020, viu-se que as lojas de varejo do setor de peças automotivas tiveram os seguintes dados: 12% não mudaram o funcionamento com a crise; 42% não mudaram a forma de funcionamento; 45% interromperam o funcionamento temporariamente; e 2% fecharam a empresa de vez. Está entre os quatro principais setores comerciais que não puderam fechar completamente, conforme pesquisa (SEBRAE, 2020).

O fator motivador para a escolha da temática em questão é o fato de minha atuação profissional nessa área do comércio de autopeças em Imperatriz e verificar que esse ramo vem crescendo exponencialmente e através de certas estratégias tem conseguido superar e se adaptar muito bem nesse período de pandemia. Na faculdade, no estudo da disciplina de Gestão da Qualidade, pôde-se perceber que muitas das práticas e fundamentos discutidos em sala de aula já eram aplicadas nessa instituição, mesmo que de maneira desconhecida cientificamente pela gestão.

Percebe-se, portanto, que no comércio varejista de autopeças há grande oportunidade para garantir renda e emprego, se este estiver em conformidade com a gestão da qualidade. É sabido ainda que, o varejo de autopeças é dividido entre as concessionárias e as lojas independentes, o que configura uma grande concorrência (SANTOS; MONTEIRO, CERQUEIRA, 2012). Assim, questiona-se: Como os fundamentos da gestão da qualidade podem contribuir nas atividades de uma loja de varejo de autopeças de Imperatriz – MA em tempos de Pandemia do COVID-19?

O objetivo geral do presente trabalho é verificar como os fundamentos da gestão da qualidade podem contribuir nas atividades de uma loja de varejo de autopeças de Imperatriz – MA em tempos de Pandemia do COVID-19.

Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivos específicos: pesquisar quais os principais impactos causados pela Pandemia do COVID-19 em uma loja de varejo de autopeças, verificar os fundamentos da gestão da qualidade utilizados no período pandêmico e analisar os resultados obtidos a partir do uso dos fundamentos da qualidade na pandemia.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de finalidade descritiva que ocorreu em forma de estudo de caso, sendo que para o seu desenvolvimento foram adotadas técnicas de coleta de dados como a observação direta e entrevista com roteiro semiestruturado com o gestor da empresa que está diretamente ligado e é conhecedor dos processos organizacionais.

Recorreu-se também a pesquisa bibliográfica e a alguns autores clássicos que abordam a temática aqui discutida para fundamentar as ações desenvolvidas neste estudo. Esta é caracterizada como “um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo” (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 52).

A pesquisa está estruturada a partir do desenvolvimento onde tratou-se da conceituação da gestão da qualidade, a Pandemia do COVID-19 e os processos organizacionais. Na sequência os procedimentos metodológicos, resultados e discussões e por fim a conclusão.

#### Os Fundamentos da Gestão da Qualidade

A qualidade nos processos industriais, empresariais e comerciais é um critério indispensável para se manter um negócio. Cabe, como conhecimento, distinguir e conceituar os principais termos utilizados na gestão da qualidade para compreender o papel desta nos seguimentos supracitados. Inicialmente, Machado (2012) explana sobre a qualidade:

O conceito de qualidade já é bastante antigo. Houve uma evolução ao longo do tempo na visão e no conceito de qualidade. No início a qualidade era vista sob a ótica da inspeção, na qual, através de instrumentos de medição, tentava-se alcançar a uniformidade do produto; num outro momento, buscava-se através de instrumentos e técnicas estatísticas conseguir um controle estatístico da qualidade; na etapa seguinte, a qualidade está mais preocupada com a sua própria garantia. Atualmente, o controle da qualidade é voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade no qual a preocupação maior é poder concorrer no mercado, buscando tanto satisfazer as necessidades do cliente como a do próprio mercado (MACHADO, 2012, p. 35).

Observa-se que no conceito, embora não se tenha chegado a um consenso quanto a definição de qualidade, trata-se de algo que favorece o cliente e a empresa, e com isso os satisfazem. Certo é que, identifica-se “[...] nos sistemas de produção, nas organizações, na otimização de processos, na produtividade, nos custos e aprimoramento do sistema” (TOFOLI, 2007, p. 141). Nota-se ainda que, a respeito dos clientes, no comércio varejista, o consumidor final tem contato direto com as lojas e tem buscado experiências satisfatórias desde o atendimento à compra de um produto. Assim, é importante ressaltar que existem clientes internos e externos, em que “[...] clientes internos – funcionários, direção e gerência – [...] compõem a estrutura organizacional [...] clientes externos – todas as pessoas que mantêm contato direto ou indireto com a organização” (SANTOS, 2011, p. 4).

Essas distinções percorrem técnicas da qualidade e se destacam por apresentarem soluções comerciais para todos os clientes, com isso surgiu a Gestão da Qualidade, que teve como abordagens iniciais em sua história:

[...] a preocupação com defeitos e falhas de componentes [...]; controle de processos através de métodos estatísticos [...]; sistemas de garantia da qualidade [...]; foco na satisfação do cliente (preço, prazo de entrega e desempenho); modelos sistêmicos, programas motivacionais, gestão pela qualidade total, prêmios de excelência (COSTA, 2018, p. 51).

É importante considerar que historicamente o homem tem buscado se aperfeiçoar nas gestões administrativas. Considerando o tempo e a economia, pois são contribuições para que se busque modelos estruturais e organizados, ocorreu a busca da estrutura formal da administração, e com isso ganhou notoriedade e conseqüentemente poder àquele que regia as relações nos processos produtivos. Desde então a busca por modelos ideais para a administração da produção fez com que surgisse muitas alternativas e competitividade para a melhoria contínua e manutenção e captação de clientes (MACHADO, 2012).

Com isso, a gestão da qualidade está consubstanciada em aprimoramentos constantes. Garvin (1988 apud TOFOLI, 2007, pp. 142-143) destaca as características da qualidade:

- a) Características operacionais principais – primárias - Todo produto deve ter bom desempenho.
- b) Características operacionais – secundárias - São características complementares ao produto, que o tornam mais atrativo ou facilitam sua utilização.
- c) Confiabilidade - a probabilidade de o produto não apresentar falhas dentro de determinado período de tempo.
- d) Conformidade (às normas e especificações) - A conformidade é a adequação às normas e às especificações utilizadas para a elaboração do produto.
- e) Durabilidade - medida pelo tempo de duração de um produto até sua deterioração física.
- f) Assistência técnica - é a maneira com que é tratado o cliente e o produto no momento de um reparo.
- g) Estética - é baseada em critérios subjetivos. Durante muitos séculos, associou-se qualidade à beleza – o que é belo é bom.
- h) Qualidade percebida - o conceito relacionado é o produto que parece ser bom, é bom.

São essas características que impulsionam os setores industriais e comerciais a desenvolverem melhorias e fazer mudanças quando algo não está contribuindo para o crescimento comercial ou qualitativo. No setor varejista, a qualidade é avaliada em todos os conceitos que despertam os que têm loja física ou virtual.

O varejo consiste em todas as atividades de vendas de serviços e de bens voltadas diretamente ao consumidor final (KOTLER, 2000). Assim, observa-se um grande número de lojas varejistas que precisam de uma gestão adequada para se manter no mercado. Las Casas

(2004, p. 17) ainda conceitua: “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. Nesse contexto, Parente (2007) aduz:

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. Quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja, porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na casa do consumidor. (PARENTE, 2007, p.22)

Por isso a atuação do varejo é tão ampla na economia. É segmentado, tradicionalmente, em bens de consumo, carros e combustível e serviços oferecidos ao consumidor final, já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, segmenta-o como o varejo restrito, o varejo ampliado e serviços em geral (SBVC, 2017). E ainda:

[...] os serviços contemplam o comércio, serviços de informação, telecomunicações, audiovisuais e informática, serviços mercantis financeiros, previdência complementar, serviços mercantis não financeiros, serviços prestados às famílias (alojamento, recreação e cultural, alimentação e pessoais), serviços prestados às empresas (técnico-profissionais, seleção e locação de mão-de-obra, limpeza de prédios e domicílios, investigação, vigilância e segurança), transporte, serviços auxiliares de transporte e correio, atividades imobiliárias e de aluguel de veículos, máquinas e equipamentos, administração, saúde e educação públicas. O varejo não aparece diretamente nesta classificação, pois é considerado uma subdivisão do comércio (ARAÚJO *et al.*, 2017, pp. 4-5).

O comércio varejista tem uma proximidade maior com os consumidores finais que são diversos em sua totalidade. E uma responsabilidade mais específica ao apresentar um produto ou serviço. Para Las Casas, (2006, p. 13), “[...] além de criar empregos e movimentar a economia, o varejo é importante elemento de marketing, que permite criar utilidade de posse, tempo e lugar”. Sua prioridade pela qualidade é mais restrita ao consumidor final e suas particularidades. É importante destacar que mesmo em época de pandemia, o varejo continua atuando e movimentando a economia.

Para que se tenha uma correta gestão da qualidade, deve-se ter foco no cliente, liderança proativa, melhoria contínua, decisão baseada em fatos, boa relação com os fornecedores, visão sistêmica, gerenciamento por processos, conscientização dos colaboradores (PIRES, 2020). Com esses pilares é possível compreender as principais necessidades do comércio e conseqüentemente da gestão.

A gestão da qualidade está intrinsecamente ligada à capacidade de análise de processos e de pessoal. O gestor tem de estar preparado para as tomadas de decisões e agir em

conformidade com a proposta da empresa e ir além das expectativas de todos os envolvidos. Por isso sua visão deve se antever aos processos. A habilidade é essencial para o desempenho de qualquer papel gerencial (MAXIMIANO, 2002).

A habilidade consiste também em um bom planejamento para a qualidade, de modo que o gestor envolva todos os colaboradores e que utilize um método que contribua para esse desenvolvimento, com mudanças controladas e com monitoramento do desempenho da empresa; nos dias atuais são muitas as ferramentas que favorecem a administração varejista, que os gestores devem estar atualizados quanto às mudanças de mercado (PIRES, 2020).

Destaca-se ainda que, a preocupação do gerente não se limita às vendas, mas a todos os processos que consistem na boa atuação varejista. Se não houver similaridade de informações e atuações, corre-se o risco de agir desproporcionalmente nos setores da empresa. Ainda sobre as ferramentas utilizadas nas empresas como forma de organização, Ortega (2008) as considera importantes, mas não essenciais como a correta ação do gerente: “Não dá para gerenciar apenas por relatórios, é preciso acompanhar. O gerente deve usar controles aderentes e fáceis e direcionar cada estatística no desenvolvimento dos vendedores” (ORTEGA, 2008, p. 171).

Assim, verifica-se que a qualidade e a gestão são conceitos distintos, mas que se coadunam quando se trata de um bom gerenciamento qualitativo. Para que ocorra, portanto, uma boa gestão, deve-se analisar a empresa em todo seu contexto.

A análise interna de uma organização contempla sua estrutura organizacional, formada por seus principais componentes: as tecnologias, as pessoas e as tarefas. A inter-relação entre esses componentes e as posições que eles ocupam internamente na organização definem a hierarquia, o fluxo de informações, as funções e os níveis de tomada de decisão, entre outros elementos do desenho organizacional. A estrutura, isto é, a configuração interna de uma organização é influenciada, por sua vez, pelas características do ambiente organizacional. Assim, as organizações refletem internamente a realidade externa a que estão expostas (SCHULTZ, 2012, p. 7).

O que se observa com as considerações supracitadas é que condizem principalmente com a realidade das empresas, sobretudo as do varejo, que se ajusta à realidade social. Com isso, as análises para organização empresarial são devidas para inferência nas ações assertivas.

## Os Processos Organizacionais

Os processos organizacionais, são atividades conectadas que servem para o bom funcionamento de uma empresa. Para Cruz (2005), processos consistem na introdução de insumos (entradas ou inputs) em um ambiente, formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformaram-nos em resultados que serão enviados (saídas ou outputs) aos clientes do processo.

**Figura 1** – Sequência básica de um processo



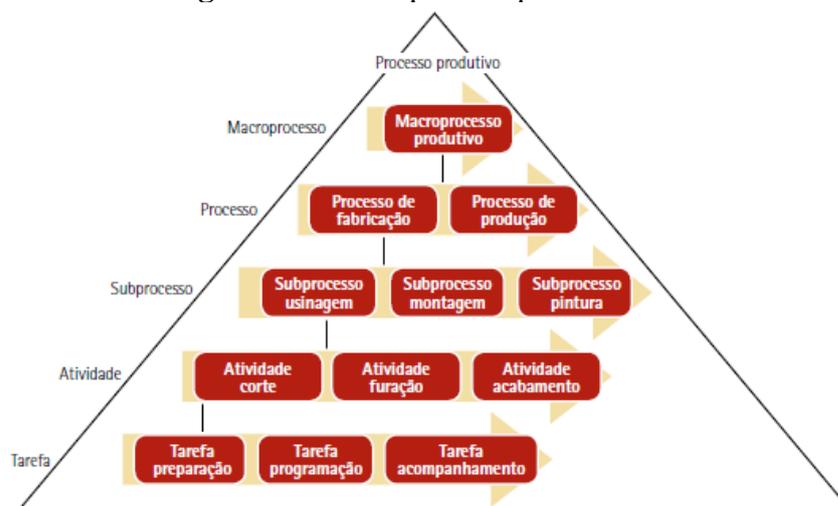
Fonte: (MATTOS, 2022)

A gestão de processos envolve o conhecimento do conceito de processo organizacional e suas classificações para que seja possível o mapeamento de processos da organização. Através do mapeamento de processo é possível conhecer as atividades de forma sistêmica. O mapeamento torna possível a elaboração de um plano de gestão mais eficiente e eficaz para organização (MARCONDES, 2018).

Existem três categorias básicas de processos organizacionais: os processos de negócio (ou de cliente ou produtivo) são aqueles que caracterizam a atuação da organização e que são respaldados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais, que são aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações (Garvin, 1998).

Dependendo do grau de detalhamento exigido para apresentar um processo e também de para quem ele será apresentado ou de quem irá executá-lo (diretoria, gerência ou operacional), pode-se hierarquizá-lo conforme a seguir:

**Figura 2 – Hierarquia dos processos**



Fonte: (MATTOS, 2022)

Dessa maneira, fica claro que um processo organizacional envolve um conjunto de etapas que devem ser cumpridas de forma linear, relacionadas e integradas para que se busque alcançar os objetivos operacionais, táticos e estratégicos da organização.

## O Varejo

O varejo consiste em todas as atividades de vendas de serviços e de bens voltadas diretamente ao consumidor final (KOTLER, 2000). Assim, observa-se um grande número de lojas varejistas que precisam de uma gestão adequada para se manter no mercado. Las Casas (2004, p. 17) ainda conceitua: “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. Nesse contexto, Parente (2007) aduz:

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. Quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja, porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na casa do consumidor. (PARENTE, 2007, p.22)

Por isso a atuação do varejo é tão ampla na economia. É segmentado, tradicionalmente, em bens de consumo, carros e combustível e serviços oferecidos ao consumidor final, já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, segmenta-o como o varejo restrito, o varejo ampliado e serviços em geral (SBVC, 2017). E ainda:

[...] os serviços contemplam o comércio, serviços de informação, telecomunicações, audiovisuais e informática, serviços mercantis financeiros, previdência complementar, serviços mercantis não financeiros, serviços prestados às famílias (alojamento, recreação e cultural, alimentação e pessoais), serviços prestados às empresas (técnico-profissionais, seleção e locação de mão-de-obra, limpeza de prédios e domicílios, investigação, vigilância e segurança), transporte, serviços auxiliares de transporte e correio, atividades imobiliárias e de aluguel de veículos, máquinas e equipamentos, administração, saúde e educação públicas. O varejo não aparece diretamente nesta classificação, pois é considerado uma subdivisão do comércio (ARAÚJO *et al.*, 2017, pp. 4-5).

O comércio varejista tem uma proximidade maior com os consumidores finais que são diversos em sua totalidade. E uma responsabilidade mais específica ao apresentar um produto ou serviço. Para Las Casas, (2006, p. 13), “além de criar empregos e movimentar a economia, o varejo é importante elemento de marketing, que permite criar utilidade de posse, tempo e lugar”. Sua prioridade pela qualidade é mais restrita ao consumidor final e suas particularidades. É importante destacar que mesmo em época de pandemia, o varejo continua atuando e movimentando a economia.

No contexto varejista, a variedade de bens e serviços constitui uma sociedade com ideias que resolvam os problemas destas. O setor de autopeças se destaca com dois segmentos: o das concessionárias e o independente, em que este último tende a apresentar muitas opções aos clientes.

Destaca-se que o setor de autopeças cresceu com a também ascensão dos veículos no Brasil. Além de um preço mais acessível, uma loja de autopeças é mais fácil de ser encontrada em qualquer cidade do que uma concessionária que revende peças originais. Isso não significa que na revendedora de peças avulsas serão encontradas mercadorias de qualidade duvidosa, mas uma variedade de marcas e peças (SANTOS; MONTEIRO, CERQUEIRA, 2012). Que ainda completam:

O varejo de autopeças é dividido entre as concessionárias autorizadas pelas montadoras e as chamadas lojas independentes. As primeiras comercializam as chamadas peças originais e compram diretamente das montadoras. As lojas independentes atendem praticamente a todos os públicos, desde as concessionárias autorizadas, oficinas independentes, mercado de reparação e principalmente o cliente final. [...] muitas dessas lojas tornaram-se mais competitivas devido à utilização de estratégias como a venda de peças originais, fato que não acontecia até o ano de 2005, salvo raras exceções, a melhora nos serviços, dentre os quais a entrega de peças, o treinamento de vendedores para atendimento à pessoa jurídica e o aperfeiçoamento constante dos funcionários para atenderem clientes cada vez mais exigentes (SANTOS; MONTEIRO, CERQUEIRA, 2012, p. 5).

Diante dessa relevância do varejo de autopeças, constata-se também que a organização do setor pode melhorar em relação às estratégias envolvidas nesse comércio. A oportunidade de

desenvolvimento se constata quando este setor varejista consegue se sobressair em quaisquer períodos. Analisa-se, logicamente que, mesmo que a venda de automóveis não esteja em alta, o cliente buscará meios para manter seu veículo funcionando (SEBRAE, 2020).

A loja de autopeças é o lugar onde os clientes vão encontrar uma variedade de produtos de série, como também diferenciados ou alternativos para as mais diversas marcas e modelos de automóveis. É o lugar sempre procurado pelos clientes tanto em situações emergenciais, quando há a necessidade de conserto dos veículos, ou quando apenas querem incrementar seus automóveis com acessórios customizados, tornando-os personalizados (SEBRAE, 2020, p. 1).

Observa-se ainda que, as facilidades em torno da abertura, são menos exigentes, pois pode-se iniciar como Microempreendedor, o que garante menos custos iniciais para garantir lucros. No entanto, é imprescindível o conhecimento das peças e das atualizações feitas em cada modelo lançado, e estar em constante informação sobre os veículos automotores.

Percebe-se ainda que, no ano de 2020 houve melhorias no setor, segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças), com os seguintes dados:

No acumulado de janeiro a outubro de 2020, o faturamento teve queda de 26%; Em outubro, o faturamento líquido das 60 empresas associadas ao sindicato (que representam 36,2% das vendas totais do setor no país) foi aproximadamente 6% maior em relação ao mês de setembro. Na avaliação do Sindipeças, o resultado é melhor do que o esperado no início da pandemia; A utilização da capacidade produtiva se recuperou plenamente dos efeitos da pandemia, registrando o segundo melhor resultado da série histórica mensal, com 73% de utilização do parque fabril (em janeiro e fevereiro, essa porcentagem era de 69%); Pelo quarto mês consecutivo, registrou-se aumento de empregos na indústria de autopeças (SILVEIRA, 2021, s/p).

Levando-se em consideração a gestão da qualidade no setor de autopeças, vê-se possibilidades que podem ser difundidas e aperfeiçoadas com as ferramentas adequadas para a constante melhoria varejista. Além de mudanças físicas e nos processos gerenciais, com a correta ação administrativa, ganhar-se-á novos clientes com o atendimento adequado, numa forma de manter um relacionamento com este, o que impactará benéficamente a loja de varejo de autopeças, mesmo em tempos de recessão econômica.

## **A Pandemia do Covid-19**

O COVID-19 trata-se de um vírus o qual surgiu na China e causou grande preocupação ao se alastrar ligeiramente em diversas regiões do mundo gerando diferentes

impactos, conforme citado por Freitas, Napimoga e Donalisio (2020). O enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus é função essencial da Saúde Pública, visto que esta é responsável por desenvolver ações voltadas aos grupos com maior risco de contaminação, como por exemplo os profissionais da área da saúde (FILHO et al., 2020).

Conforme indicadores apresentados em uma pesquisa brasileira, a COVID-19 é uma doença altamente transmissível e resulta em alta gravidade clínica. Uma preocupação apresentada em todo o mundo é a incidência da doença em profissionais da área da saúde que atuam diretamente com pacientes infectados. Como existe uma carência de EPI'S – Equipamentos de Proteção Individual – além do grande volume de casos há um receio de que taxas de incidência em profissionais desta rede aumentem (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).

Diante da elevada transmissibilidade que em poucos meses tomou proporção pandêmica, às condições de vida e saúde da população geram preocupação em diferentes setores da sociedade de modo que, medidas de prevenção e tentativas de controle foram recomendadas por todo o mundo. Tais medidas incluem restrições ao funcionamento de escolas, universidades, locais de convívio comunitário, transporte público e outros locais onde há aglomeração de pessoas que não sejam caracterizados como prestadores de serviços essenciais (OLIVEIRA et al, 2020).

A situação de necessidade de distanciamento social criou uma mudança drástica na rotina de vida de todas as pessoas de todo o mundo, de maneira tal que, avós não podem ter contato físico com seus netos, filhos precisaram se distanciar de seus pais, amigos passaram a se “encontrar” apenas virtualmente, crianças passaram a não vivenciar o contato com outras crianças entre outras situações que fragilizam a saúde mental das pessoas.

## **A Cidade de Imperatriz**

A cidade de Imperatriz está localizada na área territorial de 1.368,988 km<sup>2</sup>, densidade demográfica de 180,79 hab/km<sup>2</sup>, Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM de 0,731 que é considerado alto, além de uma população estimada para 2020 de 259.337 pessoas IBGE (2020). A cidade faz parte do principal núcleo urbano integrante da Região Metropolitana do Sudoeste Maranhense, uma das duas regiões metropolitanas do Maranhão, perdendo em tamanho somente para a de São Luís, que é a capital do estado.

Como todas as cidades do Brasil, Imperatriz sofreu os impactos causados pelo COVID-19, as empresas que não faziam parte do grupo das atividades essenciais, tiveram que fechar por um tempo, sendo assim arcando com prejuízos. Porém, segundo a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (Sedec) a cidade, de dezembro de 2020 à abril de 2021, o mercado de trabalho em Imperatriz cresceu 21,32%, o que gerou saldo positivo de 742 pessoas empregadas formalmente durante o período. Outro dado importante foi que desde a data relatada, foram 2.300 novos empreendedores imperatrizenses cadastrados no sistema do Microempreendedor Individual (ROCHA, 2021). Esses dados são de uma pesquisa realizada, feita com 90 empresas imperatrizenses.

## **Metodologia**

A presente pesquisa trata-se de estudo exploratório e descritivo de abordagem qualitativa através de estudo de caso. Recorreu-se aos autores clássicos que tratam sobre a temática para se realizar também um levantamento bibliográfico citando a base de dados, os descritores, critérios de inclusão/exclusão dos artigos e data de publicação, permitindo sintetizar e reduzir os resultados, sem ferir a origem científica dos estudos empíricos incluídos.

A pesquisa qualitativa que, segundo Guerra (2014) busca compreender o “como” e procura entender os fenômenos a partir dos símbolos ou significados. Minayo (2008, p. 57), considera que este método “é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam”.

Realizou-se também pesquisa de campo, e como técnica de coleta de dados foi realizada um entrevista semi estruturada, com o gestor de uma empresa varejista de autopeças situada no Setor do Entroncamento do município de Imperatriz-MA. A entrevista semiestruturada, para Santos, Jesus e Battist (2021), o entrevistador usa um roteiro para a entrevista, sendo flexível em sair do roteiro para que o entrevistado possa discorrer subjetivamente sobre a questão colocada ele segue o roteiro com perguntas gerais ou tópicos, focando na centralidade da pesquisa, realizando novos questionamentos, mas sem influenciar seu discurso.

A questão que norteou o presente estudo foi a atuação comercial do varejo em alguns momentos, ou seja, antes da pandemia e no período pandêmico, contribuirão para compreender como a gestão da qualidade pode direcionar e agir em uma loja do setor varejista de autopeças de Imperatriz/MA.

A entrevista semiestruturada ocorreu de forma direta e pessoal, em encontro marcado diretamente com o gestor da empresa em questão.

Para a análise dos dados coletados adotamos um instrumento metodológico sugerido por Bardin (2011) denominado análise de conteúdo. Ou seja, um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens contidas no conteúdo das entrevistas tendo, sempre, em vista as categorias conceituais dos autores tomadas como referências.

Para Schiavin e Garrido (2018), comenta sobre a análise de conteúdo:

A análise de conteúdo é um método composto por um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que possibilita compreender a mensagem além de seus significados imediatos. Possui duas funções que coexistem: a função heurística, que objetiva explorar e aumentar a propensão à descoberta, e a função de prova, quando busca confirmar uma questão (SCHIAVIN; GARRIDO, 2018, p. 01).

Por meio do método utilizado, foi possível analisar os resultados obtidos e analisar as informações relevantes sobre a realidade do antes e durante o período pandêmico do COVID-19, bem como as estratégias executadas de modo a superar os problemas e obstáculos impostos pelo contexto.

## **Resultados e Discussões**

O trabalho em questão teve como o problema central a busca de respostas de como uma empresa de autopeças de Imperatriz -MA, através de práticas da gestão da qualidade enfrentou a pandemia do COVID-19. O objetivo foi verificar como a gestão da qualidade pode ter contribuído no gerenciamento dessa empresa no período de pandemia. Para isso foi consultado o gestor da empresa, a partir de uma entrevista semiestruturada e foram realizadas diversas observações.

A primeira pergunta foi: Qual foi a primeira impressão e atitude que a alta gestão teve assim que o governo determinou o fechamento dos serviços não essenciais no período de pandemia?

Podemos destacar da fala do gestor o seguinte trecho: “Essa situação que nos encontramos até hoje de uma Pandemia, foi algo que nunca imaginamos passar. As notícias e as incertezas do que estávamos lidando eram terríveis e assombravam todos nós. Chegamos a pensar, e se tivermos que demitir funcionários? Quem demitir? E se tivermos que fechar? Como o mercado iria se comportar? Ainda teríamos clientes necessitando de nossos produtos?...”.

Fica claro o medo que as empresas tiveram diante esse cenário novo, e desafiador para todas as pessoas e gestores, os controles gerenciais foram ferramentas utilizadas para melhorar a gestão e buscar novas oportunidades perante esse cenário.

Para PIRES (2020) a liderança proativa, melhoria contínua, decisão baseada em fatos, boa relação com os fornecedores, visão sistêmica, gerenciamento por processos, conscientização dos colaboradores, são fatores que as empresas podem adotar para se manterem abertos. De acordo com a primeira resposta, o gestor, procurou rapidamente se adequar aos desafios propostos para aquela realidade, engajando a equipe e a empresa com as regras propostas pelas autoridades sanitárias.

A segunda pergunta foi: Quais as maiores dificuldades enfrentadas pela sua empresa na época mais severa da pandemia?

Em um trecho o gestor diz: “As vendas caíram drasticamente, tanto por conta do horário reduzido de funcionamento, quanto em relação aos clientes que infelizmente tiveram que fechar seus negócios. Contratos de fornecimento foram pausados...”. É possível, que pelo fato da velocidade de propagação do vírus no país e as medidas tomadas, para frear as infecções e mortes causadas pelo COVID-19, as pessoas não estavam preparadas para o que aconteceu.

Este fator revela a importância de como a gestão de qualidade e suas ferramentas podem preparar as empresas para as adversidades do mercado. Com a escolha correta do instrumento administrativo, na qual possa se adaptar a realidade da empresa, é possível encontrar as falhas nos processos de venda e estoque, por exemplo.

Sobre o 3º e 4º questionamento, que pergunta se a empresa usou alguma ferramenta de estratégia para gerenciar a crise e se ela funcionou, o gestor comenta que: “Tivemos que nos adequar e focar na venda pelo telefone e posteriormente fazendo a entrega dos pedidos. Onde o cliente poderia passar o cartão remotamente via Link ou diretamente com maquininha móvel” e “[...] tivemos ainda um excelente crescimento em relação ao período pré - pandemia”

A partir dessa resposta, foi notado que novas medidas de venda e reforço de algumas, trouxeram resultados positivos para a empresa, as vendas por telefone e redes sociais cresceram nesse período. As estratégias de promoção e vendas pelo comércio foram reinventadas pelas empresas, pois as vendas que antes eram majoritariamente físicas migraram para o ambiente virtual, demandando a adoção de novas estratégias de marketing por parte das organizações, com a utilização em grande escala de sites e redes sociais para divulgação dos produtos e serviços (REZENDE, MARCELINO & MIYAJI, 2020). Podemos observar que esse acontecimento nessa empresa de autopeças, foi algo que ocorreu em diversas outras empresas no Brasil, as vendas por telefone e redes sociais, ajudaram o restabelecimento do fluxo de caixa, além de terem uma nova abordagem com os seus clientes.

Claro que os novos métodos de trabalho praticados pela empresa em questão tiveram início a partir do contexto pandêmico. No entanto, a empresa já visava novas estratégias de vendas, de modo a atender as necessidades do perfil do novo consumidor. Com isso, a gestão da loja de autopeças já praticava um esforço contínuo de modo a melhorar os seus processos, produtos e serviços, sempre enfatizando a eficiência, com o objetivo de reduzir os desperdícios e perdas para que se possa maximizar a qualidade da empresa. A gestão acredita que esse esforço continuado tem uma forte relação com a geração da vantagem competitiva que a sua empresa detém sobre os demais concorrentes. Dessa maneira, ficam perceptíveis práticas da melhoria contínua, mesmo que de modo inconsciente, pois é uma das ferramentas da gestão da qualidade.

Nas respostas da 5ª e 6ª perguntas da entrevista, sobre a gestão da qualidade o gestor, não conseguiu definir o que seriam os conceitos, e como já falado nesse artigo, a gestão de qualidade é um exercício de supervisão que contempla várias partes da empresa. Para MACHADO (2012) o controle da qualidade é voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade no qual a preocupação maior é poder concorrer no mercado, buscando tanto satisfazer as necessidades do cliente como a do próprio mercado.

Verificou-se que o gestor não conhece os conceitos teóricos e científicos da gestão da qualidade. No entanto, percebemos a sua aplicação, mesmo de forma inconsciente, pois, a empresa conseguiu superar as dificuldades da crise provocada pelo COVID-19. Podemos ressaltar, mais uma vez, indícios de práticas relacionadas a melhoria contínua dos processos. Além disso, constatamos que outras práticas voltadas à gestão da qualidade foram aplicadas, dentre elas a reengenharia. A respeito da reengenharia a Forlogic (2021) relata que:

“[...]é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo tornar a empresa mais competitiva através de medidas que alterem seus processos, ou seja, elimine processos ultrapassados, reinvente novos procedimentos operacionais, o que proporcionará a redução de custos, aumento do grau de satisfação do cliente e aumento da produtividade”.

A prática do processo de reengenharia observado nesta pesquisa deve-se ao fato da gestão buscar descobrir quais foram os pontos onde a empresa mais sofreu, para que após a constatação, se pudesse tomar as decisões para a resolução desses problemas. Para que se pudesse resolver os problemas evidenciados, muitos processos necessitaram ser alterados, pois no contexto atual não mais se aplicavam e eram considerados ultrapassados para o momento para que a partir desse contexto, novas metodologias e estratégias de de trabalho fossem introduzidos na rotina organizacional. A exemplo de tudo isso, podemos citar a adoção ao home office, no entanto, o home office não era visto como um método liberal de trabalho, pois cada funcionários teve instituída regras e metas para o alcance dos objetivos organizacionais. Já as vendas por telefone não eram tidas apenas como contato direto, mas sim, com uma espécie de consultoria ao cliente, buscando estreitar mais ainda os laços entre a empresa.

Para a última pergunta que trata dos resultados obtidos pelas estratégias aplicadas, o gestor comenta: “Conseguimos nos últimos 2 anos um crescimento maior que o esperado. Crescemos mais de 35% o faturamento da Filial de Imperatriz, além disso aumentamos a quantidade de clientes atendidos nesse período!”

Com a resposta do gestor podemos constatar um dado muito relevante: a empresa passou por grandes dificuldades no início da pandemia, mas rapidamente conseguiu estabilizar-se e criar um novo ritmo de trabalho com novos métodos. Verificou-se que a empresa de varejo obteve um crescimento em um período de pandêmico, ao ponto que as demais empresas, inclusive os concorrentes diretos tinham as suas dificuldades aumentadas, as consequências eram piores, principalmente relacionadas às metas físicas (número de vendas) e orçamentárias (receitas). Com essa resposta, as estratégias tomadas pela empresa, relacionadas à práticas da gestão da qualidade, mesmo de modo inconscientes, se mostraram efetivas, trazendo um excelente resultado em um ano de dificuldades para a maioria das empresas em massa, com isso podemos compreender que as medidas adotadas foram corretas e que a prática da gestão da qualidade se mostra como uma estratégia eficaz em meio as dificuldades organizacionais.

## Considerações Finais

O varejo de autopeças depende e muito do crescimento do número de veículos trafegando para obter sucesso, pois quanto mais veículos nas ruas, mais clientes nas lojas de autopeças, haja vista que os veículos necessitam de manutenção. Com isso é notório o crescimento do varejo de autopeças.

O estudo de caso buscou verificar como a empresa de autopeças em questão atua neste setor, evidenciando o período pandêmico. E através de uma entrevista semiestruturada com o gestor de uma empresa de autopeças de Imperatriz-MA, foi possível observar quais foram as estratégias tomadas pela empresa, na qual conseguiu passar e superar as dificuldades apresentadas pela pandemia do COVID-19, e ainda assim conseguiu aumentar as vendas e promover os colaboradores.

O objetivo geral do trabalho foi verificar como os fundamentos da gestão da qualidade podem contribuir nas atividades de uma loja de varejo de autopeças de Imperatriz – MA em tempos de Pandemia do COVID-19. Com isso, pode-se notar, principalmente com as observações diretas realizadas na empresa e com a própria entrevista com o gestor que os fundamentos da gestão da qualidade contribuem de modo direto para o alcance dos resultados organizacionais, tendo em vista que diversas práticas oriundas dos princípios da gestão da qualidade foram evidenciadas, podemos aqui destacar a melhoria contínua e a reengenharia.

Sobre os objetivos específicos, o primeiro deles buscou pesquisar os principais impactos da pandemia impressas sobre a loja de autopeças. Dessa forma, podemos enfatizar que quanto aos principais impactos causados pela pandemia do COVID-19 nessa loja de varejo de autopeças foram, inicialmente as quedas nas vendas, horários de funcionamento reduzidos, pausa nos contratos e outras mais. No entanto, estratégias foram adotadas para se reduzir as consequências desse novo contexto.

O segundo objetivo específico buscou verificar os fundamentos da gestão da qualidade utilizados no local da pesquisa e o terceiro em analisar os resultados obtidos a partir do uso dos devidos fundamentos. Verificou-se que na empresa em questão são executadas práticas e fundamentos pertinentes a gestão da qualidade, mas são práticas sem a correlação científica, pois notou-se que o gestor possui apenas o conhecimento empírico dos fundamentos da qualidade, mesmo assim os resultados são nítidos e muito positivos, tendo em vista os resultados evidenciados, principalmente em virtude da melhoria contínua e reengenharia observada, sendo que o principal resultado das aplicações dos fundamentos da qualidade é o

fato da empresa ter crescido em um período de recessão em diversos ramos, inclusive recessão para os concorrentes diretos.

O varejo de autopeças de Imperatriz tem os preços muito parecidos quando se trata dos mesmos produtos, isto segundo os varejistas acontece pelo fato dos fornecedores serem os mesmos e praticarem preços semelhantes, com isso algumas lojas alcançaram a vantagem competitiva baseada nos serviços oferecidos para se sobressaírem frente aos demais concorrentes. Os serviços que criaram essa vantagem competitiva foram à entrega em domicílio e uma melhoria contínua dos funcionários da linha de frente, ou seja, os colaboradores que tem contato direto com os clientes.

Os lojistas que criaram esses serviços acreditam que os mesmos são de suma importância para que os consumidores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas decidam pela compra em seu estabelecimento. Salienta-se que os balconistas das lojas atuam como verdadeiros consultores técnicos, haja vista que conhecem os produtos que oferecem e sabem para qual carro e aplicação que o mesmo terá.

Com este estudo pode-se concluir que o varejo de autopeças independente enfrentou a concorrência das concessionárias autorizadas pelas montadoras de maneira empreendedora. Para que as empresas conseguissem esse intuito, eles investiram no corpo de funcionários, principalmente vendedores, e primeiramente fez acordos com fornecedores de produtos similares, o que acabou dando certo. E com o passar do tempo, os lojistas perceberam que era possível comercializar produtos originais para garantir maior participação de mercado, e foi o que aconteceu.

Este trabalho buscou analisar como são as condições de competitividade do varejo de autopeças, como se desenvolve, quais os principais atores, e como estes se comportam frente aos fornecedores, frente aos clientes, frente a novos entrantes, se existem produtos substitutos e se a rivalidade no setor é intensa. Como também a análise das estratégias, voltadas para a gestão da qualidade, as quais foram tomadas para controlar os impactos causados pelo COVID-19 no comércio de atacado e varejo. Foi observada também a existência de produtos substitutos, mas segundo os varejistas o poder dos mesmos é diminuto.

Contudo, seria importante e interessante para o Estado um estudo mais abrangente, demonstrando as principais tendências e estratégias desenvolvidas pelos varejistas, algumas dessas já expostas nesse trabalho.

O trabalho em questão tem uma grande relevância para a comunidade acadêmica em virtude de trazer novos dados sobre um nicho específico de uma realidade que se vivenciou e

se continua vivenciando. Com isso, a ideia é de levar essas informações mais adiantes, compartilhar com o gestor da instituição pesquisada, de modo a orientá-lo quanto as práticas que foram e estão sendo implementadas e se possível, discutir essa temática em um nível de pós-graduação.

## Referências

ARAÚJO, Izabela Pelizaro de.; FERREIRA, Luciene Braz; LISBOA, Érika de Farias; GAGLIARDI, Marcelo. A gestão da inovação em empresas varejista: um estudo de múltiplos casos com empresários MPEs de São Paulo. **XX Semead**. Seminários em Administração. novembro de 2017. ISSN 2177-3866. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1579.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Planalto**. 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10329.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10329.htm). Acesso em: 3 abr. 2021.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro, **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**, 2ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2012.

COBRA, Marcos, **Uma Perspectiva Brasileira**. 4. Ed.-9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, Tiago. **O mundo da qualidade** (um compêndio da padronização e normalização pelo mundo). São Paulo: Clube de autores, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**, 7ª. Edição ver. E atual Rio de Janeiro, 2013;

CRUZ, Tadeu. Sistemas, **Organização & Métodos**. 3ª. Edição 2002. 6ª. Reimpressão 2009. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FILHO, José Marçal Jackson; ASSUNÇÃO, Ada Ávila; ALGRANTI, Eduardo; GARCIA, Eduardo Garcia; SAITO, Cézar Akiyoshi; MAENO, Maria. **A saúde do trabalhador e o enfrentamento da COVID-19**. 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572020000100100&lng=en&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572020000100100&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 17 fev. 2022.

FORLOGIC. **Reengenharia. Blogdaqualidade**. 2021. Disponível em <https://blogdaqualidade.com.br/reengenharia/#:~:text=A%20reengenharia%20%C3%A9%20uma%20ferramenta,de%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20do%20cliente%20e> Acesso em: 28 mar 2022.

FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo; DONALISIO, Maria Rita. **Análise da gravidade da pandemia de Covid-19**. 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S223796222020000200900&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S223796222020000200900&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 17 fev. 2022.

GARVIN, D. et al. **Aprender a aprender**. HSM Management, São Paulo, n. 09, jul./ago., 1998, pp. 58-64.

GIULIANI, Antônio Carlos, **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo, Cobre Editora e Marketing, 2013.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). **Cidades e Estados**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ma/imperatriz.html>>. Acesso em 02 abril de 2022.

IMPERATRIZ (MA). Prefeitura. 2013. Disponível em: <http://www.imperatriz.ma.gov.br>. Acesso em: jul. 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Administração de Marketing: 12. Ed.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. Disponível em: [http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/161012\\_gest\\_qual.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf). Acesso em 13 mar. 2021.

MATTOS, Marcos Eduardo de **Processos Organizacionais**. / Marcos Eduardo de Mattos. – São Paulo: Editora Sol, 3013. 92 p., il.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARCONDES, José Sérgio. **O que é Processo Organizacional?**. [S. l.], 25 nov. 2018. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/processo-organizacional-conceito/>. Acesso em: 18 fev. 2022.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**, 6ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2016;

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

ORTEGA, Marcelo. 3 chaves para gerenciar vendedores. **Revista Venda Mais**, n.171, p. 61, jul. 2008.

OLIVEIRA, L. D. (2020). Espaço e Economia: Novos Caminhos, Novas Tensões. **Espaço e Economia**, 1(17), 1–13. doi: <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.93>.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil, gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

PESSOA, Carlos, **Negociação Aplicada: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamento cooperativos**. São Paulo: Atlas, 2019.

PIRES, Raphael. **Gestão da qualidade: o que é e quais são seus pilares**. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/gestao-da-qualidade/>. Acesso em: 2 abr. 2021.

REZENDE, A. A., Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. In: *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(6), 53-69.

ROCHA, Ariel. **Mercado de trabalho volta a crescer em Imperatriz**. [S. l.], 21 maio 2021. Disponível em: <https://www.imperatriz.ma.gov.br/noticias/desenvolvimento-economico/mercado-de-trabalho-volta-crescer-em-imperatriz-e-gera-742-novos-empregos.html#:~:text=Economia%20na%20regi%C3%A3o%20tem%20retomada,com%20c rise%20causada%20pela%20pandemia&text=De%20dezembro%20de%202020%20%C3%A 0,empregadas%20formalmente%20durante%20o%20per%C3%ADodo>. Acesso em: 29 mar. 2022.

SANTOS, Júlio César S. **Qualidade no Atendimento ao Cliente**. Saiba Como Atender Bem Seu Cliente. Rio de Janeiro: AGBook, 2011.

SANTOS, Raildo Almeida dos; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; CERQUEIRA, Lucas Santos. Estratégia e competitividade no varejo de autopeças na cidade de salvador. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2012, Salvador: UNIFACS, 2012, p. 1-16.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios** – 2ª edição. 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20\(09042020\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20(09042020).pdf). Acesso em: 3 abr. 2021.

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Um estudo completo sobre o setor**. 2017. Disponível em: [http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Ranking\\_2017.pdf](http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Ranking_2017.pdf). Acesso em: 2 abr. 2021.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**; coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SCHIAVIN, Janaina Mortari; GARRIDO, Ivan. Análise de Conteúdo, Discurso ou Conversa? Similaridades e Diferenças entre os Métodos de Análise Qualitativa. **Revista ADM.MADE - Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro**, [s. l.], ano 18, v. 22, n. 02, p. 01-12, 2018. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/5225/47965142>. Acesso em: 1 mar. 2022.

SILVEIRA, Alessandro. **Peças automotivas e a sua importância no e-commerce**. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/pecas-automotivas-e-a-sua-importancia-no-e-commerce/>. Acesso em: 3 abr. 2021.

TOFOLI, Eduardo Teraoka. Gestão da qualidade em serviço: a busca por um diferencial pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista da região noroeste paulista. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** – Ano 2, vol. 4, jul-set/07, p. 139-150, 2007.

YUEN, Kit-San; YE, Zi-Wei; FUNG, Sin-Yee; *et al.* Sars-CoV-2 e Covid-19: as questões de pesquisa mais importantes. **Cell & Bioscience**, 16 mar. 2020. DOI: [doi.org/10.1186/s13578-020-00404-4](https://doi.org/10.1186/s13578-020-00404-4). Disponível em: <http://www.toledo.ufpr.br/portal/artigos-cientificos-covid-19/>. Acesso em: 3 abr. 2021.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SANTOS, Eli da Conceição; SILVA, Rogério Sales. Fundamentos da Gestão da Qualidade no Comércio Varejista de Imperatriz - MA: Uma Análise dos Processos Organizacionais de uma Loja de Autopeças em Tempos de Pandemia do Covid-19. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 472-494, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 08/04/2022;

Aceito 15/04/2022;

Publicado em: 30/05/2022.