

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL BASEADO NA NBR ISO
9001:2008: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA VAREJISTA**

**BUSINESS DIAGNOSTIC PROPOSAL BASED ON ISO 9001:2008: CASE STUDY IN
RETAIL COMPANY**

Rafael Marcuzzo, Alberto Souza Schmidt, Julio Cezar Mairesse Siluk e Aline Martins Dos Santos

RESUMO

Este trabalho objetivou criar um instrumento de verificação da gestão empresarial baseado na NBR ISO 9001:2008, que proporcionasse a elaboração de um plano de ações em uma empresa varejista de pequeno porte da região Central do Estado do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, a pesquisa partiu da necessidade da criação de um mecanismo eficiente e prático para contribuir com o desenvolvimento dessa empresa. Utilizou-se a pesquisa exploratória para abordar os conceitos relacionados e identificar ferramentas para desenvolver o modelo proposto. Através do uso do método estudo de caso, o instrumento gerado elucidou a estrutura organizacional necessária para atender as demandas encontradas. O trabalho resultou em um amplo plano de atividades específicas, possibilitando a gestão empresarial estudada elevar-se a um melhor patamar de desempenho, quando da aplicação do mesmo.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional, varejo estratégico, NBR ISO 9001:2008.

ABSTRACT

This article aimed to create a management diagnostic instrument based on ISO 9001:2008, trying to elaborate an action plan in a small business retail company in Rio Grande do Sul's central region. In this sense, the research approached the problematic of how to create and to use an efficient tool to contribute with development of these companies. We used the exploratory research to approach related concepts and to identify tools to develop the proposal model. Through case study method, the created instrument elucidated a necessary organizational structure to attend the found demands. The work resulted in a specific plan of activities, making possible the studied business management rise to a better performance landing when its execution occur.

Keywords: business diagnostic, strategic retail, ISO 9001:2008.

1. Introdução

Desde meados do século passado, mais acirradamente nas últimas duas décadas, as pessoas e organizações vêm enfrentando constantes mudanças tecnológicas, culturais, sociais e econômicas. Estas transformações dificultam a sobrevivência de grande parte dos empreendimentos mundiais, principalmente as empresas de micro, pequeno e médio porte (SCARANO et al, 2014)

Dentro desse contexto, encontram-se os desafios provocados pela necessidade de adaptação dos modelos organizacionais às preferências do público local, diante do aumento da renda e baseando-se no fato de que estes consumidores procuram por marcas de qualidade e baseiam suas decisões mais no produto e experiência do que no preço (DELOITTE, 2014).

Em consonância com o tema, uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (2014), revelou que a participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira no Produto Interno Bruto (PIB) do setor foi de 53,4%, sendo as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas empresas foi 22,5%, e 36,3% para serviços”. Evidentemente, esse crescimento não se deu em todos os setores da economia, mas no de comércio apenas, que deu um salto ao longo da última década (SEBRAE, 2014). Além disso, outra pesquisa da mesma instituição (2013) indicou que no Rio Grande do Sul a taxa de mortalidade das empresas foi de 24,4% em 2007, índice atrelado principalmente a falhas gerenciais, acrescida de causas econômicas e tributárias.

Com o intuito de potencializar a gestão dessas empresas, este trabalho apresenta as características de uma empresa comercial convencional abordando a estrutura organizacional necessária. Nesse contexto, ressalta-se o papel da qualidade nos procedimentos empresariais, interpretados através da norma NBR ISO 9001:2008, internacionalmente reconhecida como difusora de melhores práticas em sistemas de gestão organizacional (YAYA et al., 2011).

Para contribuir com o desenvolvimento das empresas, é criada uma lista de verificação para elaboração de um plano de ações numa empresa comercial. A sua aplicação objetiva o reconhecimento das ações necessárias a serem tomadas para melhorar a gestão da organização, visando projetá-la a um patamar mais elevado.

2. Diagnóstico organizacional a Gestão da Qualidade

O diagnóstico tem como função buscar e verificar o alinhamento estratégico da organização com os recursos existentes, a fim de descobrir quais os pontos fortes e vulneráveis, e a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades e aumentar a competitividade da organização (LIMA, 2010).

Segundo Moreira (2013), o diagnóstico organizacional tem sido importante na elaboração do planejamento estratégico, pois é a primeira etapa do processo de elaboração e implantação de estratégias empresariais, sendo que é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Ainda, segundo o autor, o diagnóstico organizacional possibilita obter informações da empresa, com o objetivo de avaliar o ambiente interno quanto externo.

Conforme Silva e Carmo (2009), “um bom diagnóstico responde às perguntas: qual é o nosso negócio? Como está nosso negócio? Quais são seus pontos fortes e fracos?” Entretanto, muitas vezes, diante de um contexto empresarial já consolidado, é útil atentar para questões operacionais mais específicas, como é o caso deste trabalho. Entre os objetivos do diagnóstico organizacional, tem-se a possibilidade de avaliar a estrutura da organização visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades e detectar fatores limitantes de sua eficiência e eficácia.

Goulart et al (2014) relatam que o conceito de Diagnóstico Organizacional vai ao encontro da necessidade de se verificar o desempenho da organização, de forma qualitativa, até chegar ao diagnóstico dos possíveis problemas e crises por ela vivenciados. Além disso, Silva (2010) argumenta que vários autores apontam que o diagnóstico organizacional quando utilizado como uma ferramenta estratégica pode ser considerada não só como uma maneira de avaliação organizacional, mas também como parte do planejamento estratégico.

Não obstante, Siluk (2007) afirma que o diagnóstico consiste em identificar a situação atual da organização, ao que se refere ao desempenho recente, à postura estratégica, à gestão corporativa, à verificação das oportunidades e ameaças, à cultura da organização, aos recursos da empresa, assim como o resumo dos fatores internos, avaliação e controle, independentemente de seu porte e setor.

2.1 Varejo estratégico

O varejo é uma das atividades mais antigas da humanidade e estabelece contato direto com o consumidor. De acordo com Deloitte (2014), o futuro do varejo será diferente do varejo de hoje. Quase todos os componentes da experiência do cliente serão alterados e os modelos de negócio terão que se adaptar estrategicamente.

O varejo tem incorporado uma maior importância ao cenário econômico brasileiro, não apenas em função de ser o maior empregador de vagas formais no país, como também por alavancar números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização (BITENCOURT, 2015).

Conforme dados do The World Bank (2013), além de o Brasil possuir renda per capita (US\$ 12,1 mil) superior à de países como China (US\$ 8,7 mil), Índia (US\$ 3,8 mil) e África do Sul (US\$ 11,6 mil), outra razão que colabora para o amadurecimento superior do varejo está associado a predominância urbana do País (87% da população vive em áreas urbanas, comparado com 32% na Índia, 51% na China e 62% na África do Sul).

Verifica-se ainda, que há uma competição intensa entre empresas varejistas e marcas locais e globais. Barki, Botelho e Parente (2013) enfatizam que muitos pequenos varejistas apresentam diversas vantagens competitivas em relação aos grandes grupos, mas ainda sofrem com um relacionamento menos intenso com os grandes fornecedores. Assim, a atuação conjunta entre fornecedores e varejistas pode intensificar o apoio a pequenos varejistas locais, uma vez que são importantes canais de distribuição. Além disso, grandes varejistas trabalhando mais ativamente com pequenos fornecedores locais produzem uma relação sinérgica positiva, pois os varejistas locais têm maior entendimento das necessidades da população de seu entorno (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

Não obstante, a interação entre o cliente e o ambiente da loja é o que gera a experiência de compra e essa experiência é construída por meio de uma visão holística envolvendo como resposta fatores cognitivos, afetivos, emocionais, sociais e físicos (MASSARA et al., 2010). Tais fatores devem ser elucidados nos mínimos detalhes, para que as ações da empresa sejam condizentes com as necessidades dos diversos *stakeholders*, e alinhadas com as definições estratégicas da empresa. Bitencourt (2015) corrobora dizendo que de acordo com a estratégia escolhida, há necessidade da elaboração de planos e políticas coerentes que se fortaleçam reciprocamente e possam ser realizados.

2.2 Gestão da qualidade: Norma NBR ISO 9001:2008

A ISO (*International Organization for Standardization*), traduzida como Organização Internacional para a Padronização, é a maior desenvolvedora mundial de normas internacionais, fornecendo um estado de arte das especificações de produtos, serviços e boas

práticas, em diversas famílias de normas (YAYA et al., 2011). Como são desenvolvidas a partir de um consenso global, as normas ISO possibilitam a quebra de barreiras comerciais internacionais e impactam de muitas maneiras nossas vidas, mesmo que muitas vezes não tomamos conhecimento.

A norma ISO 9001, pertencente à família ISO 9000, trata especificamente da gestão da qualidade na empresa e das boas práticas que os gestores dos negócios devem se utilizar para colocar as organizações em perfeita ordem, prosperar e gerar lucro. Sendo um sistema de característica genérica, a ISO 9001 pode ser usada por qualquer organização que tenha o desejo de implementar um sistema de gestão da qualidade com a meta de conseguir a melhoria da qualidade (YAYA et al., 2011).

Nesse sentido, tem-se a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), experiente em certificação de negócios, que emite guias de interpretação das normas, e, em especial, da ISO 9001:2008.

Além disso, a norma ISO 9001 baseia-se na “Abordagem de Processo”, o que significa gerenciar o negócio como um sistema interligado de processos, onde cada elemento dessa rede exerce um efeito no produto ou serviço final (APCER, 2010). Esses processos também são organizados em categorias, como as da norma: sistema de gestão da qualidade (SGQ), direção, recursos, produto e medição, análise e melhoria. Conforme NBR ISO 9001, a documentação dessa inter-relação processual interna geralmente é expressa através de fluxogramas, e também possibilita a criação do Manual da Qualidade da empresa. Esse manual fundamenta o SGQ e depende de cláusulas imprescindíveis: planejamento, controle e aprimoramento de seus processos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008).

A empresa não necessariamente precisa obter a certificação ISO 9001, pois, apenas pelo fato de utilizar a sua metodologia, já conseguirá benefícios internos e externos, “comprovados pelas organizações certificadas e por mais 4 milhões que tem um Sistema de Gestão da Qualidade, ainda que não certificado” (BANAS, 2010).

Alguns princípios essenciais foram levados em consideração durante o desenvolvimento da norma NBR ISO 9001, que apresentam os requisitos para a gestão da qualidade. Assim, há uma grande importância em estudá-los, compreendê-los e aplicá-los. Foi elaborado um quadro resumo das características destes princípios na Tabela 1, adaptado de Banas (2010).

Tabela 1 - Princípios da gestão de qualidade

Nº	Princípio	Características
1	Superar expectativas = Clientes satisfeitos	As organizações são dependentes dos clientes e sua função é atender as expectativas dos mesmos.
2	Dirigentes geram a motivação na equipe	Direção determina o rumo e cria ambiente propício para o atingimento dos objetivos.
3	Colaboradores são a força motriz	Com motivação, o envolvimento é total dos colaboradores no atingimento das metas.
4	Resultados gerados com planejamento	O planejamento aumenta a eficiência, com atividades e recursos gerenciados como um processo.
5	Eficaz e eficiente = gerenciar processos	A inter-relação dos processos requer compreensão, identificação e gerenciamento.
6	Melhoria contínua gera benefícios reais	É essencial nos processos e no atendimento ao cliente.
7	Informações precisas = mais eficiência	Dados e informações precisas geram decisões de ações mais eficientes.
8	Bom relacionamento com fornecedor agrega valor	A relação de benefícios mútuos eleva a capacidade das duas organizações de agregar valor aos produtos e serviços.

Fonte: Adaptado de Banas (2010)

A norma NBR ISO 9001:2008 compreende os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade. A seguir será feita uma análise (pontos essenciais para a organização em estudo neste trabalho) das principais partes constituintes desse mecanismo de gerir a qualidade, elaborado pela norma.

2.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2008), esse item da NBR ISO 9001 apresenta os requisitos como um todo e diz que deve-se definir, documentar, implantar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) melhorando a sua eficácia continuamente. A forma como são utilizados os diversos mecanismos envolvidos interfere diretamente no desempenho do funcionamento de um SGQ.

Um sistema de gestão é eficaz quando atinge seus propósitos, faz funcionar as coisas, e é eficiente quando é eficaz, utilizando menos recursos (humanos, materiais, tempo, etc. Banas (2010) atenta para a confusão conceitual entre eficácia e eficiência: “Não existe coisa mais inútil do que fazer com grande eficiência as coisas que não precisam ser feitas”. Atingir os objetivos primordiais da empresa, que são os resultados, é ser eficaz. Assim, conclui-se que eficácia é fundamental; eficiência é importante.

Fazendo analogia à empresa, têm-se as possíveis situações (BANAS, 2010):

- Procedimentos gerenciais sendo seguidos e os requisitos da norma alcançados, o sistema será eficiente e eficaz;
- Procedimentos gerenciais não sendo seguidos e os requisitos da norma alcançados, o sistema será ineficiente porém eficaz. Solução: revisar procedimentos;
- Procedimentos gerenciais sendo seguidos e os requisitos da norma não alcançados, o sistema será eficiente porém ineficaz. Solução: ações corretivas para melhorar os processos.

Em relação a esse item inicial do SGQ na NBR ISO 9001:2008, há fundamentos específicos a serem estudados e praticados, e para demonstrá-los de forma sucinta, foi criado a Tabela 2.

Tabela 2 – Requisitos para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade

Requisito	Especificações
2.2.1.1 Requisitos gerais	Documentação, implementação e manutenção do SGQ, através da identificação dos processos necessários em toda a organização, bem como suas sequências e interações, critérios e métodos para garantir eficácia dos mesmos, disponibilidade de recursos e informações e melhoria contínua dos processos.
2.2.1.2 Requisitos da documentação	Declarações documentadas da política e objetivos da qualidade e o manual da qualidade, que contém escopo, justificativas, procedimentos gerenciais, documentos de planejamento, operação e controle de atividade não-conforme, de ação corretiva, preventiva e de auditorias internas da qualidade.
2.2.1.3 Controle de documentos	Procedimento gerencial documentado com os controles necessários para aprovar documentos e assegurar alterações críticas de revisão atual dos documentos sejam identificadas, e assegurar que documentos estejam disponíveis e identificados com distribuição controlada. Evitar uso de documentos obsoletos.
2.2.1.4 Controle de registros	Prover evidências da conformidade com requisitos de operação eficaz do SGQ, sendo legíveis, identificáveis e recuperáveis. Um procedimento geral documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.
2.2.1.5 Responsabilidade da direção	Requisitos de recursos como funcionários, treinamento, instalações e ambiente de trabalho, dependendo da direção e suas decisões diretas. A direção exerce papel fundamental no SGQ, devendo estar envolvida na determinação de lideranças para

	conduzir equipes de projetos.
2.2.1.6 Comprometimento da direção	Evidências do comprometimento da alta direção com o desenvolvimento e implantação do SGQ e com a melhoria contínua de sua eficácia, comunicando a empresa sobre a importância em atender os requisitos dos clientes, requisitos regulamentares e estatutários, estabelecer a política e os objetivos da qualidade, análises críticas e a disponibilização de recursos.
2.2.1.7 Foco no cliente	A direção deve garantir que o processo desenvolvido para os processos relacionados a clientes é suficiente para determinar os requisitos dos clientes e deve realizar a análise dos dados do SGQ para verificar se os requisitos estão sendo atendidos.
2.2.1.8 Política da qualidade	A direção deve desenvolver uma política da qualidade que seja apropriada aos propósitos da empresa, que inclua o comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do SGQ, que proporcione uma estrutura para estabelecer e analisar criticamente os objetivos da qualidade, que seja comunicada e entendida por toda a empresa e que seja analisada criticamente para manutenção e adequação.
2.2.1.9 Planejamento	Garantir a integridade do SGQ, alterando os objetivos quando necessário, atendendo aos requisitos quando implementadas. O planejamento requer recursos e documentação dos processos, reorganização, modificações nas instalações ou melhoria dos processos. Deve-se determinar critérios para alterações serem aprovadas e um <i>checklist</i> que garanta a execução das alterações pelo funcionário, controlando os efeitos das alterações.
2.2.1.10 Responsabilidade, autoridade e comunicação	A alta direção deve assegurar que as responsabilidades sejam definidas e comunicadas, descrevendo as funções e procedimentos, claramente comunicáveis, inter-relacionando as responsabilidades por meio de organograma. A direção escolhe o Representante da Direção (RD) para representar a empresa em assuntos externos ligados ao SGQ, sendo responsável pelos processos do SGQ e com autoridade para assegurar a promoção e conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a empresa. A direção também é responsável pelos sistemas de comunicação sobre a eficácia do SGQ, através de algum método que comunique os resultados das auditorias internas a todos aqueles que precisam ser informados. Para isso, pode haver um procedimento ou processo no manual da qualidade, como reuniões, memorandos, minutas etc.
2.2.1.11 Análise crítica pela direção	As reuniões de análise devem possibilitar o acréscimo de novas informações e serem colocadas na pauta, assim como nas minutas para demonstrar o que foi analisado, discutindo quais decisões foram tomadas. A reunião de análise é uma ferramenta para realização de melhorias contínuas no sistema de gerenciamento da qualidade, pois é quando tem-se as oportunidades de melhorias e ações preventivas vistas mais claramente. Os resultados da reunião de análise também podem servir como metas do processo, e através da atribuição de itens de ação, como onde os recursos foram alocados, por exemplo, pode-se manter e aprimorar o sistema de gerenciamento da qualidade. Deve ser previsto responsabilidades para a obtenção e análise dos dados, bem como documentação e registro das minutas, pautas e resultados das ações preventivas.

Fonte: Elaborado pelos autores

2.2.2 Gestão de Recursos

Apresenta os requisitos de recursos tais como funcionários, treinamento, instalações e ambiente, organizados nos tópicos Provisão de Recursos, Recursos Humanos, Infraestrutura e Ambiente de Trabalho.

O item Provisão de Recursos, conforme a NBR ISO 9001, trata da organização, identificação e determinação dos requisitos de recursos como alocação de pessoal, instalações, materiais, equipamentos e suprimentos. Geralmente para lidar com essas questões são utilizadas planos de alocação/contratação de pessoal; planos de equipamentos de capital; planos estratégicos com metas e discussões de requisitos de recursos durante reuniões de direção (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008).

A utilização de algum desses métodos deve ser incorporada ao SGQ definindo-o como um procedimento de Gerenciamento de Recursos.

É preciso assegurar quais são os recursos necessários para se entender os requisitos dos clientes, para se comunicar com os mesmos e para tratar das reclamações (APCER, 2010). A reunião de análise da direção também determina se o sistema da qualidade está atendendo seus objetivos e a política da qualidade, identificando pontos de ação para melhoria do SGQ. Se forem identificados problemas com o SGQ a equipe deverá determinar se recursos insuficientes são parte da causa-raiz.

O tópico Recursos Humanos trata da educação e do treinamento, que são imprescindíveis para a conquista de habilidades e experiências pelos funcionários. É necessário determinar quais as variáveis necessárias às diferentes funções para poder atender a essas necessidades de forma correta e eficiente. Além disso, é preciso uma etapa para avaliar a eficácia do treinamento (BANAS, 2010).

A descrição do cargo/função é um bom item para identificar as competências necessárias, podendo ser feita através dos formulários de instrução de trabalho. Todos os funcionários, atuais ou novos, devem ser orientados e treinados de acordo com as especificidades de suas atividades.

O item Infraestrutura contempla, conforme a NBR ISO 9001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2008), as instalações, os equipamentos, o sistema de ar condicionado, os softwares e os serviços de apoio, que constituem algumas partes da infraestrutura necessária para garantir o atendimento dos requisitos. A organização deve executar três ações com relação a infraestrutura:

- Determinar: Verificar se já foram determinados estrategicamente através de planos e procedimentos, ou outra documentação, quais os requisitos necessários;
- Fornecer: Assegurar-se de que as atuais necessidades de infraestrutura estejam atendendo os requisitos determinados;
- Realizar manutenção: A organização deve possuir um programa de manutenção preventiva de equipamentos de modo a garantir que a manutenção necessária seja aplicada a todos os itens de infraestrutura.

No que diz respeito à esfera Ambiente de Trabalho, conforme a NBR ISO 9001, aplica-se ao ambiente humano e físico versus as instalações (infraestrutura), através de processos que atendam questões ergonômicas e de segurança. O ambiente de trabalho que se deve buscar é aquele que permite produzir resultados com qualidade. Para tal, há uma lista de coisas para serem determinadas, como:

- Quais os requisitos de temperatura, umidade, limpeza que a organização possui? Eles são um problema para os resultados? Para os equipamentos?
- Quais requisitos regulatórios devem ser atendidos? Condições sanitárias? Esterilidade? Sala limpa?
- Quais requisitos de segurança a organização possui atualmente?
- Como é gerenciado o ambiente? As condições são monitoradas? Como? São realizadas auditorias?

2.2.3 Realização do Produto

Conforme a NBR ISO 9001, a Realização do Produto apresenta requisitos da produção do produto ou serviço, incluindo itens como planejamento, processos relacionados a clientes, projeto, compras e controle de processos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS

TÉCNICAS, 2008). Esse item da norma não será abordado nesse trabalho, pois não é aplicável por não possuir projeto na empresa estudada.

2.2.4 Medição, Análise e Melhoria

Segundo a NBR ISO 9001, esse tópico apresenta requisitos de monitoramento e melhoria de produtos, serviços e processos. A organização deve planejar e implantar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar o atendimento dos requisitos e obtenção dos resultados conforme o SGQ. Esse item significa a melhoria contínua e também é organizado em subitens: Monitoramento e Medição, Análise de Dados e Melhoria (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008).

No quesito Monitoramento e Medição, incluem-se os métodos para obtenção das informações relativas à percepção do cliente sobre o atendimento de seus requisitos, que medem a satisfação dos mesmos e indicam o desempenho do SGQ. Banas (2010) frisa que “a satisfação de clientes é o resultado de antecipar e superar suas necessidades e expectativas implícitas e explícitas e deve ser a razão de ser de todas as organizações”.

A determinação da eficácia geral do sistema da qualidade é responsabilidade da direção. Auditorias internas são utilizadas para determinar se o sistema de gerenciamento da qualidade foi implementado e mantido de maneira eficaz, ocorrendo em intervalos de tempo planejados. Esse procedimento deve ser documentado e os auditores devem ser treinados na NBR ISO 9001:2008 (APCER, 2010).

A análise dos processos-chave deve possibilitar um meio de medição que possa ser utilizado, devendo ser estabelecidas metas de qualidade e objetivos. Uma meta pode ser desenvolvida para qualquer tipo de medição e seu desempenho pode ser avaliado durante a reunião de análise da direção (BANAS, 2010).

A organização também deve assegurar, segundo a norma supracitada, que atividades que não estejam conformes com os requisitos do SGQ sejam identificadas e controladas para evitar seu uso. Os controles e responsabilidades para lidar com atividades não-conformes devem ser definidos em um procedimento documentado, constando identificação; ação para eliminar a não-conformidade; autorizações adequadas se a atividade não-conforme vir a ser utilizada; registros; reavaliação se a atividade não-conforme foi corrigida; ação a ser executada se a não-conformidade for detectada após seu uso.

No tópico Análise de Dados, de acordo com a NBR ISO 9001, é requerido que sejam coletadas informações sobre a satisfação de clientes, conformidades aos requisitos dos clientes, características e tendências de processos e produtos e fornecedores. Para identificar os dados que fornecerão essas informações sobre essas áreas, deve-se responder a questões como (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008):

- O sistema de gerenciamento da qualidade é eficaz?
- Nós estamos atendendo os requisitos dos clientes?
- Os processos e produtos estão sendo aprimorados?
- Onde há oportunidades para ações preventivas?
- Nossos fornecedores estão atendendo nossos requisitos?
- Nossos clientes estão satisfeitos?

São precisos dados para responder a essas questões, e eles devem ser identificados através de uma análise, como a estatística, que tornam-se úteis à equipe de análise. As decisões tomadas terão ações baseadas nesses itens, que devem determinar se o sistema da

qualidade é adequado e eficaz e avaliar onde podem ser realizadas melhorias contínuas (APCER, 2010).

No quesito Melhoria, tem-se que, conforme a NBR ISO 9001, o monitoramento, medição e a análise de dados devem trabalhar juntos para a melhoria contínua do sistema de gerenciamento da qualidade, sendo a direção responsável pela melhoria contínua da eficácia do SGQ. A chave é analisar a inter-relação destes processos e assegurar-se de que eles estejam trabalhando em conjunto para a melhoria contínua. Dados de um processo devem ser analisados tornando-se informações de entrada em outro processo, o que depois irá surgir uma ação para corrigir ou aprimorar o SGQ (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008).

A organização deve executar Ações Corretivas apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas para eliminar suas causas e evitar sua repetição. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para análise crítica de não conformidade incluindo as reclamações de clientes; determinação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não conformidades não ocorram novamente; determinação e implantação de ações necessárias; registro dos resultados de ações executadas (APCER, 2010).

A organização também deve definir ações para eliminar as causas de não conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência. As Ações Preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para definição de não conformidades potenciais e de suas causas; avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não conformidades; definição e implantação de ações necessárias; registros de resultados de ações corretivas; análise crítica de ações preventivas executadas (BANAS, 2010).

3. Metodologia

A fim de cumprir com o objetivo proposto, a Figura 1 demonstra as etapas compreendidas na pesquisa, constando de: contextualização sobre o tema, criação do instrumento de diagnóstico, aplicação na empresa, proposição das ações de melhoria e conclusões do trabalho.

Figura 1: Estrutura metodológica da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores

Através da pesquisa exploratória, utilizada em casos nos quais é necessário definir com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação, obteve-se maior familiaridade com o problema em estudo. Como sugere sua denominação, pesquisar de maneira exploratória significa explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão (BARROS & LEHFELD, 1990). Para tal, realizou-se uma busca sobre o referencial teórico apresentando as temáticas de diagnóstico organizacional, varejo e NBR ISO 9001:2008.

Após maior entendimento, foi escolhida uma empresa de pequeno porte no ramo de comércio varejista na região Central do Estado do Rio Grande do Sul. A escolha da empresa foi feita devido à acessibilidade e disponibilidade da mesma, visto que encontra-se geograficamente próxima dos pesquisadores, e dado o reconhecimento da necessidade e importância do estudo por parte do empreendedor.

Para embasar o estudo e servir de referência teórica, foram utilizados dois questionários: O *checklist* de identificação estratégica da Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia – SDECT (2010), do projeto Extensão Empresarial. Os Núcleos de Extensão Empresarial são resultado de trabalho conjunto entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul através da Secretaria e Entidades de Ensino Superior nas regiões. Os técnicos que compõem os Núcleos desenvolvem trabalho junto às empresas das regiões que manifestam interesse e se dispõem a terem implantadas soluções técnicas, gerenciais e tecnológicas, amplamente utilizado pelas empresas comerciais em geral (ANNES, 2003). Esse material citado está estruturado em módulos, para melhor organização e entendimento, conforme Manual da Metodologia do Programa Extensão Empresarial (SEDAI, 2000):

- a) Administração organizacional;
- b) Gestão de pessoas;
- c) Finanças e custos;
- d) Vendas e marketing;
- e) Produto e manufatura (não se aplica);
- f) Processo de comercialização;
- g) Desenvolvimento e execução do serviço.

O questionário recomendado pela NBR ISO 9001:2008 também está estruturado em módulos, sendo eles (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS 2008):

- a) Administração;
- b) Planejamento e desenvolvimentos para novos produtos/processos;
- c) Garantia da qualidade;
- d) Logística;
- e) Produção.

Assim, gerou-se uma lista de verificação da gestão de um negócio comercial, através da análise dos itens dos questionários, e cada um dos seus subitens, que são as próprias questões-chaves a serem pensadas. Os resultados da aplicação do instrumento servem de base para a construção de um plano de ações direcionadas a organizar o atual sistema de gestão da empresa.

A aplicação do instrumento de diagnóstico na empresa foi realizada em duas ocasiões separadas, visto que foi necessário avaliar os pontos de vistas do diretor da empresa e também do gerente, separadamente e em conjunto. Na primeira ocasião, o instrumento foi entregue para os mesmos e, após a coleta das respostas individuais e análise e compilação das informações, o questionário foi novamente entregue e a coleta repetida, para diminuir inconsistências entre os respondentes.

4. Resultados e discussões

Os dados coletados permitiram, então, inferir ações de necessidade urgente e algumas com prazo maior para implementação, o que possibilitou criar um material de apoio a gestão com diversas ações efetivas a serem tomadas pelo administrador.

Diante desse contexto, uma forma específica de estabelecer o que necessita ser feito para o negócio ser melhor estruturado, do ponto de vista gerencial foi criada (Quadro 1).

Dentro do quadro 1, além da indicação das atividades necessárias a serem realizadas, também existem algumas recomendações (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7 e R8) da NBR ISO 9001:2008 para determinados critérios, e suas interpretações estão disponíveis em qualquer exemplar da norma, porém não excluindo a possibilidade de outras recomendações.

Quadro 1 – Plano de Ações

Plano de Ações			
Macro Área	Ação necessária	Descrição	Recomendações ISO 9001:2008
Administração Organizacional	Criar documento dos níveis hierárquicos	Criar e expor o organograma, ex: software Microsoft Visio	R1, R2 e R3
	Elaborar planejamento estratégico	Utilizar modelo, ex: BSC	
	Criar manual da qualidade	ISO 9001 - SGQ	
	Informatizar a empresa melhor	Contratar empresa especializada em automação comercial	
	Criar manual de ética	Deve conter as normas de caráter obrigatório dentro e fora da empresa perante o mercado, e os comportamentos diante de colegas de empresa e de clientes	
	Criar procedimento para controle, identificação e disponibilização de documentos	Trata da gestão dos documentos necessários de forma eficiente, disponibilizando em meio impresso aos interessados	
	Criar instruções operacionais (procedimentos e fluxogramas)	Documentar as atividades rotineiras detalhadas passo a passo em cada processo: compras, vendas, atendimento e estocagem.	
Gestão de Pessoas	Adotar o aproveitamento de estagiários	Formandos de áreas afins devem ser utilizados em caráter de estágio, oferecendo boa relação custo/benefício	R4 e R5
	Criar documento com descrição e análise dos cargos	Estudar e documentar a delimitação de responsabilidades de cada cargo do organograma	
	Realizar avaliação de desempenho e a pesquisa de clima organizacional	Verificar do atingimento das metas, e a satisfação dos colaboradores através de questionamentos acerca de todo o contexto de trabalho na empresa	
	Identificar e providenciar as necessidades de treinamento	Criar matriz de habilidades, que mede o que os colaboradores tem de conhecimento e o que é necessário oferecer de treinamento para suprir todas as deficiências dos mesmos, no tocante as necessidades na empresa	
	Conscientizar colaboradores da importância da qualidade	Elaborar comitê da qualidade, o qual representa a disseminação da cultura de qualidade na empresa, realizando reuniões periódicas (quinzenais) para discussão do assunto	

	Criar programa de saúde e segurança ocupacional	Realizar estudo e aplicação da NR 7	
Finanças e Custos	Utilizar SPC, SERASA ou SCI	Entrar em contato com instituições responsáveis pela liberação do acesso a consultas de situação financeira de clientes	R6
	Implantar uso de ECF – Emissor de Cupom Fiscal	Entrar em contato com o órgão responsável pelo cadastro e disponibilização dos recursos necessários para realizar emissão de cupom fiscal eletrônico	
	Criar estrutura de cobrança	Procedimento padrão documentado que é realizado para efetuar cobranças em atraso	
	Implantar controle financeiro através de planilhas	Aperfeiçoar antigo sistema e criar planilha de controle informatizado	
	Emitir Balancete – Demonstrativo mensal (com DRE)	Realizar o demonstrativo de resultados mensal	
	Criar controle de despesas em geral (% sobre o faturamento)	Através do DRE é possível quantificar as necessidades de cortes de despesas	
	Comparar sua rentabilidade com a do setor	Pesquisar órgãos do ramo para identificar a rentabilidade do setor e comparar com a rentabilidade do negócio	
	Criar sistema de custeio e precificação	Criar sistema de precificação automático para os produtos de cada linha, que exigem margens diferentes, bem como análise dos custos envolvidos separadamente por categorias	
	Calcular ponto de equilíbrio	Atualizar periodicamente a necessidade de vendas mínimas para que o lucro cubra todas as despesas e custos da empresa	
	Estruturar sistema de controle do estoque (giro, devoluções, recepção, perdas e etc.)	Implantar um sistema informatizado mais completo e complexo de controle de estoque, estudando os históricos e realizando previsões	
Conhecer o faturamento por funcionário (ou nº, ou outro)	Realizar uma estimativa do faturamento que é gerado por funcionário, ou seja, a parte a qual compete responsabilidade pelo atingimento de objetivos financeiros		
Vendas e Marketing	Realizar pesquisas de avaliação de mercado	Aplicar questionários aos clientes	R7
	Criar registro de reclamações de clientes	Documento ou planilha com o registro dos acontecimentos enquadrados como reclamações e críticas, com dados de identificação do cliente, data e situação ocorrida	
	Elaborar política de criação de material promocional	Criar uma identidade visual padrão e utiliza-la estrategicamente em todo tipo de aparição da empresa, interna ou externamente	
	Criar sistema de comissões	Criar metas de vendas para os vendedores, estipular a comissão cabível quando houver o atingimento das metas	

	Elaborar política de propagandas e descontos	Definir os produtos e épocas que haverá descontos, bem como as formas de propaganda da empresa, através de rádio, jornal, internet e eventos, (previamente estabelecidas)	
	Criar e ampliar acessos aos canais de comunicação com os clientes	Obter feedback dos clientes disponibilizando <i>flyers</i> para preenchimento ou outros meios, como telefone e internet	
	Fixar metas para vendas	Realizar o estudo da variação das vendas na empresa e determinar quanto deve ser vendido e em qual período	
	Criar plataforma de e-commerce	Utilizar internet de forma empresarial, com a criação de site e <i>fan page</i>	
	Padronizar identificação visual dos vendedores	Criar e atualizar periodicamente crachás e uniformes	
	Criar sistema de precificação para tele entrega	Criar tabela com valores de custos de entregas em relação a carga e a distância percorrida, bem como qual o tipo de veículo utilizado	
Processo de comercialização	Criar procedimento padrão de conferência de mercadorias	Documentar processo de recebimento e conferência de mercadorias, com indicação de funcionário responsável, e, em sua ausência, outro pode realizar a atividade através do documento padrão	R8
	Criar registro de não conformidades e ações corretivas quanto a mercadorias	Criar documento ou planilha que possibilite a inserção e organização das não conformidades em relação aos produtos recebidos, bem como suas causas e ações para corrigi-las	
	Criar área para mercadorias rejeitadas	Criar local específico para mercadorias não aceitas	
	Criar procedimento de controle de acessos e saídas	Planilha eletrônica que atualize momentaneamente quando da retirada ou inserção de produtos ao estoque e de vendas	
	Definir e documentar política de estoque	Criar sistema de estoque para organizar os produtos, auxiliar o setor de compras e aos funcionários envolvidos	
	Centralizar compras	Centralizar o processo de compras	

Fonte: Elaborado pelos autores

Com o estudo, houve a percepção de que os gestores realizam diversos procedimentos rotineiros eficientes, porém sem haver padrões documentados e sem a presença de um sistema formal de gerenciamento. Isso se caracterizou mais como o não atendimento dos requisitos em questão, pois demandam o estudo, projeto e implementação de ações de padronização e documentação. Assim, quando questionado a respeito da formalização da rotina gerencial, muitos procedimentos não existem documentados, ou são precários, ou não informatizados.

Os resultados também demonstraram que a macro área que mais necessita de ações é a de Finanças e Custos. Em contrapartida, conforme relato do diretor da empresa, e a demonstração de gráficos com a evolução histórica em termos de faturamento bruto, financeiramente a empresa tem melhorado continuamente desde sua fundação, em 1995. Um fator que explica tal fato é o empenho na dedicação diária e manual no controle das finanças da empresa, centralizado sobre o diretor.

Outro ponto importante a ser analisado é a questão da delimitação das responsabilidades de cada colaborador, atualmente realizada de forma verbal apenas. Essa prática é, de certa

forma, uma vantagem aos gestores, visto que torna os funcionários multifuncionais. Entretanto, tal prática permite que responsabilidades não sejam assumidas, frente a acontecimentos imprevistos, e sejam justificáveis, uma vez que não há um padrão estabelecido formalmente e documentado, podendo prejudicar a empresa e sua imagem.

De uma forma geral, tem-se que a maioria das atividades estão relacionadas à práticas de padronização e documentação de processos e operações, em todas as macro áreas apresentadas. Isso facilita a implementação das ações em prazo menor, visto que não demandam altos investimentos financeiros diretos e podem ser realizadas concomitantemente com outras atividades.

Esse trabalho apresentou os requisitos básicos para uma empresa ter um ambiente de gestão mais harmonioso, contendo itens abordados pela norma NBR ISO 9001:2008, “mundialmente reconhecida como uma ferramenta essencial para o aumento da competitividade” (YAYA, 2011).

5. Conclusão

O presente estudo propôs desenvolver um instrumento de verificação para avaliação de uma organização comercial, que gerasse as ações necessárias para o aumento da eficiência na sua gestão. Importante ressaltar que, de acordo com Yaya (2011), cada vez mais, tanto consumidores como empresários, acreditam que os esforços em desenvolver um negócio são essenciais no atual ambiente competitivo.

Observou-se também que o fator humano apresenta características peculiares marcantes na organização, como no caso de algumas avaliações feitas pelo proprietário serem apresentadas de forma parcialmente divergentes da realidade. Apesar do elevado número de ações necessárias geradas, essas são apenas um apanhado geral daquilo que uma organização necessita para iniciar a formalização da sua gestão. A implementação desse plano de ações aumenta a possibilidade de sucesso, num futuro próximo, da própria administração atual, também contribuindo em relação a possibilidade de uma transferência de gestão ou até mesmo venda.

Entretanto, tem-se a necessidade da informatização da empresa, visualizando a demanda por uma melhor organização dos dados diários relacionados a gestão como um todo, requerendo investimento um pouco mais alto, porém de suma importância.

6. Limitações e recomendações

Mediante o trabalho desenvolvido, recomenda-se que para implementação do mesmo essa proposta deve ser formatada em um modelo que especifique os prazos e responsabilidades das ações, bem como os investimentos necessários. A ferramenta que possibilita isso é o próprio planejamento estratégico, que especifica em seus desdobramentos como as necessidades devem ser alcançadas em maior nível de detalhamento. Assim, caso a empresa tenha o interesse na implementação da proposta apresentada nesse trabalho, é possível realizá-la através de acompanhamento técnico de consultoria em negócios, visando implementar ações inclusivas de uma rotina gerencial padronizada e aumentar a efetividade do processo de melhoria contínua da empresa.

7. REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:2008** Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

ANNES, J. **Desenvolvimento de uma metodologia de manufatura consciente para micro, pequenas e médias empresas industriais**. 2003. 105 p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia Ambiental) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2003.

APCER. Associação Portuguesa de Certificação. **Guia interpretativo ISO 9001:2008**. Elaborado por José Leitão, 2010. Depositado na Biblioteca Nacional sob nº 308466/10.

BANAS, F. **Construindo um Sistema de Gestão da Qualidade**: Baseado na norma ISO 9001:2008. EPSE, 2010.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 53, n. 6, p. 534-538, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000600002&lng=en&nrm=iso>. Acesso: Mai.2016.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1990.

DELOITTE, T. T. **Os poderosos do varejo global**, 2014. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/Documents/consumer-business/PVG-2014.pdf>>. Acesso: Mai.2016.

GOULART J. E.; et al. **O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas**. Caderno de Administração - v. 22, n. 1, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/23896>>. Acesso: Jun.2016.

LIMA, L. F. **Diagnóstico Organizacional**: Uma Análise em uma Empresa de Empréstimos e Créditos no Norte Pioneiro. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Unopar, 2010.

MASSARA, F.; LIU, S. S.; MELARA, R. D. Adapting to a retail environment: modeling consumer - environment interaction. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 673-681, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296309001428>>. Acesso: Jun.2016.

MOREIRA, R. S. Diagnóstico Organizacional em Cooperativas Sociais De Roraima: O Caso Da Unirenda. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, 2013, Vol.3 (1). Disponível em: <<http://revista.ufr.br/index.php/adminrr/article/view/1568>>. Acesso: Mai.2016.

SDECT, Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, 2010. **Questionário de identificação estratégica organizacional**.

SEDAI, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul, 2000. **MANUAL DA METODOLOGIA DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL**.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso: Mar.2016.

SILUK, J. C. M; **Modelo de Gestão Organizacional com Base em um Sistema de Avaliação de Desempenho**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SILVA, J. A. da; CARMO, M. I. do. Aplicação da análise *swot* na elaboração de diagnóstico organizacional de uma editora universitária. **Artigo Científico**, 2009. Disponível em: <<http://correio.fdvmg.edu.br/downloads/MostraAcad2009/AnaliseSWOTEditora.pdf>>. Acesso: Mai.2016.

SILVA, R. B. **Diagnóstico Organizacional como Base para o Planejamento Estratégico**. Tese (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

THE WORLD BANK Countries and economies, 2013. Disponível em: <http://data.worldbank.org/country>. Acesso: Mai.2016.

YAYA, L.H.P. et al. Customer's loyalty and perception of ISO 9001 in online banking. **Industrial Management & Data Systems**, v. 11, n. 8, p. 1194-1213, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02635571111170767>>. Acesso: Jun.2016.