

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO - DEPARTAMENTO DE  
ECONOMIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE ISO 9002  
EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE  
MÃO-DE-OBRA: O CASO GRUPO BACK**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de  
carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia

Por: **LETÍCIA BONATTI**

Orientador: **PROF. Dr. SÍLVIO ANTÔNIO F. CÁRIO**

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras Chaves: ISO 9002/94

Implementação

Competitividade

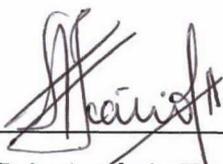
Clientes

Florianópolis – SC, abril de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO - DEPARTAMENTO DE  
ECONOMIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9.5 à acadêmica LETÍCIA BONATTI na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



---

**Prof. Dr. Sílvio Antônio Ferras Cário**

Presidente



---

**Prof. Fernando Anderle**

Membro



---

**Prof. Dr. Cícero Ricardo França Barbosa**

Membro

### **Agradecimentos**

*A Deus por estar iluminando o meu caminho.*

*Ao professor **Sílvio A. F. Cário** em especial, pela dedicada orientação na elaboração dessa monografia.*

*Aos meus pais, **Luiz Bonatti** e **Hereleni T. Bonatti** pelo incentivo, e ao meu irmão **Luiz Henrique** pela compreensão.*

*Aos meus avós **Eulália Biz Back** e **Sebastião Back**, sem eles não seria possível construir este trabalho, além de serem uma lição de "Vida" para mim*

*Aos meus tios **Ênio J. Back** e **Écio S. Back**, pela oportunidade e pela confiança.*

*Aos **colaboradores** do Grupo Back pela colaboração na coleta de material, e, em especial, ao **Roberto Figueiredo**, pela paciência.*

*As **pessoas especiais** que indiretamente ou diretamente, me ajudaram, neste período.*

*“O que for a profundidade do teu ser, assim será teu desejo*

*O que for o teu desejo, assim será tua vontade.*

*O que for a tua vontade, assim serão teus atos.*

*O que forem teus atos, assim será teu destino.”*

***(Brihadaranyaka Upanishad)***

## SUMÁRIO

Banca Examinadora.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Mensagem.....	vi
Lista de Fotos.....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de quadros.....	x
Lista de tabelas.....	xi
Lista de gráficos.....	xii
Resumo.....	xiii

### **CAPÍTULO I - PROBLEMÁTICA**

1.1 Introdução.....	01
1.2 Formulação da situação problema.....	02
1.3 Objetivos.....	03
1.3.1 Objetivo Geral.....	03
1.3.2 Objetivos Específicos.....	04
1.4 Metodologia.....	04

### **CAPÍTULO II - TRATAMENTO ANALÍTICO SOBRE COMPETITIVIDADE E QUALIDADE**

2.1 Ambiente de mercado competitivo.....	06
2.2 Competitividade.....	06
2.3 Estratégias Competitivas.....	08
2.4 Concorrência e Padrão de Concorrência.....	11
2.5 Fatores Determinantes da Competitividade.....	13

2.6. Qualidade Total: A Evolução.....	14
2.6.1 Qualidade Total: Importância.....	18
2.6.2 Qualidade Total: Conceitos.....	19
2.6.3 Qualidade Total: Gestão.....	21
2.7 ISO 9000.....	21
2.8 Síntese Conclusiva.....	27

### **CAPÍTULO III - GRUPO BACK: CONSTITUIÇÃO E ESTRUTURA**

3.1 Processo Histórico.....	28
3.2 Constituição do Capital Social.....	30
3.3 Estrutura Organizacional.....	31
3.3.1 Unidades.....	31
3.3.2 Produtos Oferecidos.....	33
3.3.3 Clientes.....	34
3.3.4 Do Pessoal.....	35
3.3.4.1 Faixa Etária.....	37
3.3.4.2 Grau de Instrução.....	38
3.3.5 Faixa de Salários.....	39
3.3.6 Faturamento.....	40
3.4 Síntese Conclusiva.....	41

### **CAPÍTULO IV - AVALIAÇÃO DA ADOÇÃO DA ISO 9002 PELO GRUPO BACK**

4.1 A Tomada de Decisão pela ISO 9002.....	42
4.2 Processo de Implantação do Sistema da Qualidade à Certificação.....	43
4.3 Análise Comparativa dos Resultados no Período Anterior e Posterior a Certificação.....	49
4.3.1 Faturamento.....	52
4.3.2 Investimentos.....	52
4.3.3 Distribuição dos Gastos.....	53
4.3.4 Concorrentes.....	54
4.3.5 Clientes.....	55

4.3.6 Colaboradores.....	56
4.3.7 Resultados dos Questionários Fechados.....	56
4.3.7.1 Comunicação Interna.....	59
4.3.7.2 Realização das Atividades.....	59
4.3.7.3 Ambiente de Trabalho.....	60
4.3.7.4 Motivação e Comprometimento.....	60
4.3.7.5 Imagem do Grupo Back.....	61
4.3.7.5 Satisfação dos Clientes.....	61
4.3.8 Questionários Perguntas Abertas.....	63
4.4 Avaliação “Hoje” das Filiais através da EFG.....	65
4.5 Síntese Conclusiva.....	67

## **CONCLUSÃO**

5. Conclusão.....	69
-------------------	----

## **BIBLIGRAFIA**

6. Referências.....	72
---------------------	----

## **ANEXOS**

Anexo I – Organograma Grupo Back.....	74
Anexo II – Atribuição das responsabilidades.....	75
Anexo III – Diretrizes Gerais da Qualidade do Grupo Back.....	76
Anexo IV – Questionários Perguntas Fechadas.....	84
Anexo V – Questionários Perguntas Abertas.....	86
Anexo VI – Pesquisa Satisfação dos Clientes.....	88
Anexo VII – Eficiência Global.....	94
Anexo VIII – Certificado de Aprovação.....	95

**LISTA DE FOTOS**

Foto 01 - Sede Administrativa Grupo Back Florianópolis – SC.....	33
Foto 02 - Treinamento ISO 9000.....	46

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 - Inter-relação das fases..... 17

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Fatores Determinantes da Competitividade.....	14
Quadro 02 - Treinamentos oferecidos após certificação.....	45
Quadro 03 - Mudanças ocorridas antes e depois da certificação.....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Constituição do Capital Social do ano de 1970 a 2001	
Back, Serviços de Vigilância e Segurança Ltda.....	30
Tabela 02 - Constituição do Capital Social do ano de 1970 a 2001	
Back, Serviços Especializados Ltda.....	30
Tabela 03 - Quantidade de Clientes por Área de Serviços.....	35
Tabela 04 - Número de Colaboradores por Unidades do Grupo Back.....	36
Tabela 05 - Faixa Etária dos Colaboradores do Grupo por Empresa.....	37
Tabela 06 - Grau de Instrução dos Colaboradores	
Back, Serviços Especializados Ltda.....	38
Tabela 07 - Faixa de Salário Mínimo dos Colaboradores do Grupo por	
Empresa.....	40
Tabela 08 - Faturamento nos últimos 05 anos do Grupo Back.....	52
Tabela 09 - Investimentos realizados no período de 05 anos.....	53
Tabela 10 - Distribuição dos Gastos do Grupo Back.....	54
Tabela 11 - Número de Clientes por Área de Serviços.....	55
Tabela 12 - Tabulações dos questionários fechados aplicados aos	
Colaboradores.....	57
Tabela 13 - Tabulações dos questionários fechados aplicados aos	
Coordenadores.....	57
Tabela 14 - Resultado Satisfação de Clientes Antes da ISO 9002.....	62
Tabela 15 - Resultado Satisfação de Clientes Após a ISO 9002.....	62
Tabela 16 - Resultados EFG.....	66

**LISTAS DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 - Total de Certificações no mundo até o ano de 1999.....	25
Gráfico 02 - Total de Certificados ISO 9000 válidos, emitidos no Brasil.....	26
Gráfico 03 - Quantidade de Clientes por Área de Serviços.....	35
Gráfico 04 - Número de Colaboradores por Unidades do Grupo Back.....	36
Gráfico 05 - Faixa Etária dos Colaboradores do Grupo por Empresa Etária dos Colaboradores do Grupo por Empresa - Back, Serviços Especializados Ltda.....	37
Gráfico 06 - Faixa Etária dos Colaboradores do Grupo por Empresa Back, Serviços Vigilância e Segurança Ltda.....	38
Gráfico 07 - Grau de Instrução dos Colaboradores do Grupo Back.....	39
Gráfico 08 - Faturamento Geral Grupo Back.....	40
Gráfico 09 - Tabulações dos questionários fechados aplicados aos Colaboradores.....	58
Gráfico 10 - Tabulações dos questionários fechados aplicados aos Coordenadores.....	58

## RESUMO

No mercado competitivo, empresas buscam a melhoria contínua em sua qualificação, bem como, de forma incessante, uma posição sustentável no mercado competitivo, através dos seus produtos e serviços. É desta maneira que o Grupo Back buscou um diferencial no mercado, destacando-se na satisfação de seus clientes com sua prestação de serviços. A ISO 9000 é um instrumento importante para aumentar as condições competitivas no mercado, tornando-se essencial para o sistema da qualidade, no qual a padronização apresenta-se como fator crucial. A análise do instrumento do sistema da qualidade, ISO 9000, foi realizada no Grupo Back. Com base em pesquisas de campo e análise de documentos, foram apresentados os dados coletados. A análise desses dados resultou em sua classificação em quatro partes fundamentais para a avaliação da eficácia da decisão estratégica, adotada. São elas: a tomada de decisão pela ISO 9002; o processo de implantação do sistema da qualidade à certificação; a análise comparativa dos resultados no período anterior e posterior a certificação; e a avaliação hoje das filiais através da EFG.

## **CAPÍTULO I**

### **1 PROBLEMÁTICA**

#### **1.1 Introdução**

Na atual economia altamente competitiva os negócios estão diante do desafio de continuamente melhorar a qualidade de bens e serviços. Para algumas empresas, a presença da qualidade significa novas oportunidades, e sua ausência, a obsolescência e, até mesmo, a extinção. Elas sabem que qualidade gera: orgulho, satisfação originada de um trabalho bem feito, produtividade, tempo economizado, quando as coisas são executadas corretamente na primeira vez, e lucro, resultado da identificação da empresa com a qualidade.

As empresas precisam crescer, e proporcionar lucro a seus proprietários criando condições para tornar seus clientes satisfeitos, dar retorno a seus colaboradores e contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Mas crescer de modo sustentável e duradouro não está entre a mais simples das tarefas. É preciso decidir que rumo tomar, que investimentos fazer, quais clientes atender.

Embora as razões para falarmos de qualidade hoje sejam muitas, elas ainda permanecem inconsistentes, sobretudo para aqueles que perdem tempo na constatação dos efeitos e não na busca das causas.

O desafio deste estudo é a aplicabilidade das normas ISO série 9000 nas empresas prestadoras de serviços, em especial no estudo de caso do Grupo Back, empresa prestadora de serviços na área de mão-de-obra especializada e vigilância orgânica e vigilância eletrônica, como tomada de decisão estratégica a nível concorrencial gerando um diferencial de mercado.

## 1.2 Formulação da situação problema

O assunto ISO série 9000 vem sendo muito discutido por estudiosos da área e dirigentes das organizações em face da grande confusão interpretativa entre seus adotantes. Mas, mesmo ocasionando dificuldades, o interesse pela certificação ISO série 9000 continua a ser demonstrado por novos adeptos.

Além disso, têm se observado aceleradas transformações nos campos econômico, político e social decorrentes do investimento externo direto e do avanço tecnológico sem precedentes, que acabam produzindo o fenômeno da globalização e/ou mundialização da economia. O que poucos dirigentes vêm percebendo é a extensão dessas mudanças que alteram radicalmente as relações humanas, os negócios e a própria geopolítica mundial.

A conscientização da presença desse novo cenário universal e a adaptação a ele são fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos estabelecidos através de um plano estratégico, sob pena de não sobreviverem. Segundo Lamprecht (1995 p. xi) “desde 1989, quando as primeiras firmas americanas começaram a obter registro e certificação segundo uma das três normas internacionais de garantia da qualidade encontradas na ISO série 9000, o interesse pela certificação ISO 9002 tem continuado a crescer a um ritmo fenomenal. Até dezembro de 1993, quase 1900 firmas haviam obtido certificação.”

A partir de 1990, o Brasil passou a conceder certificados ISO série 9000, o que veio a permitir que as empresas nacionais ampliassem as negociações no exterior com competitividade, já que estavam respeitando padrões internacionais. Em 1994, trezentas instalações já haviam obtido alguma forma de certificação ISO série 9000 (Barros, 1996).

Esses aspectos aqui abordados como exemplos, têm contribuído para se entender por que muitas organizações perdem sua competitividade, o que se dá, com frequência, se o líder da organização não consegue enxergar as exigências do mercado, muitas vezes não-condizentes com “a cultura da empresa”.

Segundo Franchi (1998) “cabe salientar que a implantação propriamente dita é um processo de aprendizado e, portanto, não deve ter regras muito rígidas, mas estar adaptada à cultura da empresa”.

O autor Oliveira (1998) alerta os dirigentes das organizações quanto ao conhecimento e assimilação dos seus colaboradores sobre a importância dos seus procedimentos, do manual da qualidade, dos anexos, ou seja o sistema da qualidade como um todo. Além de treinamento, são necessários uma grande motivação e o comprometimento por parte de todos, como um dos requisitos principais para as empresas certificados pela norma ISO 9000.

Outro requisito principal para que se entenda melhor o conhecimento e a assimilação abordados por Oliveira é a importância dos treinamentos. Krüger (1997) considerou o processo de treinamento como responsável pela execução dos manuais e procedimentos padronizados nos serviços, mostrando ao colaborador a importância do seu trabalho para a organização e para a sociedade.

Diante dessa contratação, o Grupo Back, empresa prestadora de serviços de vigilância, segurança e mão-de-obra especializada, atuando há trinta e três anos no mercado de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, através de sua matriz e o apoio das suas dez filiais, todas localizadas no estado de Santa Catarina, tomou a decisão de qualificar os seus serviços através da ISO 9002.

Tomando-se por base as considerações feitas até aqui para facilitar a compreensão da problemática, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

“QUAL A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE ISO 9002 COMO TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO BACK VISANDO A CRIAR MELHORES CONDIÇÕES COMPETITIVAS NO MERCADO?”

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Verificar a importância da implementação do Sistema da Qualidade ISO 9002 como tomada de decisão estratégica do Grupo Back visando a construir um diferencial que possibilite sustentar uma posição competitiva no mercado.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

1 - Interpretar a norma ISO série 9002 como forma de auxiliar no entendimento do processo de certificação, no que diz respeito a sua conceitualização e importância.

2 - Apresentar o processo histórico, a constituição do capital e a estrutura organizacional do Grupo Back.

3 - Avaliar os resultados da implementação do sistema ISO série 9002 do Grupo Back com base na opinião dos seus colaboradores e clientes, antes e depois da certificação e avaliar as filiais quanto à eficiência global.

### 1.4 Metodologia

O método a ser utilizado no presente trabalho é descritivo, exploratório e avaliativo, obtido através do objeto de estudo, no caso, o Grupo Back.

Para atender o primeiro objetivo, referente aos quadros teóricos e analíticos, foram utilizadas bibliografias que tratam sobre concorrência, competitividade e sistema qualidade.

No tocante ao segundo objetivo, buscou descrever, o processo histórico, a constituição do capital e a estrutura do Grupo Back. Fez-se portanto, a análise de documentos, como instrumento para levantar dados qualitativos, dentre eles:

1. Documentos eletrônicos, através de informações em *home-pages* referentes ao sistema de qualidade ISO 9002 e informações disponíveis intranet da organização;

2. Documentos internos, manuais, quadros, listas, procedimentos, eficiência globais, estatísticas, pesquisa de satisfação de clientes e plano estratégico como ferramentas de obtenção de dados.

Para atender o terceiro objetivo, fez-se a avaliação do Grupo Back, com base na opinião dos seus colaboradores e clientes sobre a organização antes e depois da certificação da ISO 9002. Os indicadores utilizados, neste caso especificamente, limitam-se em: imagem do Grupo Back; satisfação dos clientes; importância; comunicação interna; motivação e comprometimento para o trabalho; dificuldades de lidar com a norma; benefícios e eficiência global (documento da qualidade do Grupo

Back). Não serão levados em conta outros indicadores que também fariam parte dos resultados da aplicação da norma.

Aplicou-se o questionário aberto, visando a levar o entrevistado a elaborar opiniões sobre o assunto. Segundo RICHARDSON et al (1989), uma das vantagens das perguntas abertas é a possibilidade de o entrevistado responder com mais liberdade, não estando restrito a marcar uma ou outra alternativa, ajudando o pesquisador quando ele tem pouco informação ou quer saber muito de um assunto.

A população deste estudo é constituída por uma organização consagrada ao fornecimento de mão-de-obra especializada na área de vigilância e segurança; limpeza e conservação; e técnico e profissional, de acordo com as necessidades de seus clientes – o grupo Back, formado pelas empresas: Back, Serviços Especializados Ltda., e Back, Serviços de Vigilância e Segurança Ltda., localizado no estado de Santa Catarina.

As unidades de observação são os colaboradores, coordenadores, gerentes de filiais, assessores, diretores, gestor da qualidade e uma amostra de clientes das áreas de certificação dos serviços nos setores comerciais, bancários, industriais, hospitalar, incluindo os órgãos públicos (federais, estaduais e municipais), totalizando 3.569 colaboradores (clientes internos) e 4.940 clientes externos.

## CAPÍTULO II

### 2. TRATAMENTO ANALÍTICO SOBRE COMPETITIVIDADE E QUALIDADE

#### 2.1 Ambiente de mercado competitivo

Todas as empresas têm a sua própria organização interna, porventura tão hierárquica como o planejamento central, mas funcionam num ambiente de mercado concorrencial. Daí resulta uma capacidade de combinar a concorrência com a centralização, em razão dos custos e benefícios respectivos, que se alteram constantemente em função da tecnologia e das preferências dos agentes. Nos custos há que incluir a incerteza e, mais geralmente, as transações necessárias para atingir os objetivos.

#### 2.2 Competitividade

Na parte conceitual, muitos autores tratam a competitividade como um fenômeno diretamente ligado às características de “desempenho no mercado” ou de “eficiência técnica” alocando nas empresas e produtos a competitividade das nações. Para os autores que destacam o desempenho, a competitividade é expressa na participação do mercado (*Market-share*) alcançada por uma empresa ou um grupo delas. Segundo eles, “a competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço” (qualidade dos produtos e fabricação, habilidade de servir o mercado e a capacidade de diferenciação de produtos).

O ponto de vista da eficiência, busca-se a representação da competitividade através da relação insumo-produto praticada pela empresa, ou seja, da capacidade da empresa em criar insumos em produtos de maior rendimento. Aqui a competitividade é *ex-ante*, ou seja, “reflete o grau de capacitação detido pelas empresas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas”.

O conceito de competitividade deve ser analisado de forma mais dinâmica e não de uma forma estática como apresentada anteriormente. Nessa visão dinâmica “competitividade foi definida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (COUTINHO, 1995).

Sob essa dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva são conseqüências da capacitação acumulada pelas empresas e refletem suas estratégias competitivas em decorrência de sua percepção do processo concorrencial e do meio econômico em que estão alocadas. Então, a competitividade é uma característica do padrão de concorrência de cada mercado.

Para uma empresa individualmente analisada, o seu desempenho é determinado por meio das suas capacitações. E as estratégias tendem a modificar as capacitações, adequando-as para as metas de desempenho da empresa, formando um processo de “interação dinâmica”.

Conforme Ferraz (1997), para uma análise da competitividade deverão ser analisados quatro áreas de competência empresarial são elas:

 Atividades de gestão: incluem as tarefas administrativas para empreendimentos industriais, o planejamento estratégico e o suporte para a tomada de decisão, as finanças e o marketing, incluindo após-venda.

 Atividades de inovação: são os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos, incluindo transferência e intercâmbio tecnológico.

 Atividades de produção: são os equipamentos, as instalações, os métodos de organização da produção e de controle da qualidade.

 Recursos Humanos: são as condições das relações de trabalho, incluindo aspectos que influenciam a produtividade, a qualificação e a flexibilidade da mão-de-obra.

Toda empresa, em determinado tempo, possui sua capacitação e apresenta desempenho competitivo. Segundo Ferraz, “A capacitação nada mais é que o estoque de recursos de todos os tipos (materiais, humanos, informacionais, entre outros, além de intangíveis como imagem, etc.) detidos pela empresa”.

Os esforços criados para a nova capacitação vêm do fato de as capacitações estarem sempre em mutação. A contínua busca de novas capacitações é um processo

permanente, seja por questões de obsolescência, depreciação em função do nascimento de inovações, nos processos, produtos, organizações e métodos de comercialização.

Há uma “relação funcional” que une capacitação e estratégia. Quando uma empresa adota estratégias de ampliação das suas capacitações em determinadas direções desejadas, a capacitação atua também como restrição à adoção de estratégia. Uma empresa pode não estar capacitada para adotar estratégias, pois quanto maior o “hiato” entre as capacitações existentes e as desejadas, maior o volume de recursos financeiros necessário.

### 2.3 Estratégias Competitivas

“A estratégias de concorrência abrangem as políticas de expansão das empresas líderes, em todos os níveis dos mercados – tecnológico, financeiro e as políticas de adaptação.”(POSSAS,1985)

Para Anita Kon (1999), as empresas são constantemente impulsionadas a procurar novas oportunidades de crescimento da produção e de aplicação do capital acumulado. As estratégias de crescimento e ampliação de mercados são então elaboradas através de inovações tecnológicas e do esforço de vendas através de campanhas na busca de ampliação dos mercados.

As estratégias têm por visão modificar as capacitações, já que o desempenho de uma empresa depende das capacitações, adequando-as às metas estabelecidas pelas empresas.

É, aqui, a autonomia do processo decisório de estratégias empresariais que deve trazer elementos de análise de compreensão da competitividade. O processo de decisão de estratégias empresariais envolve duas avaliações:

✚ A estratégia deve ser factível – dependendo basicamente da capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de criação e aplicação exigido por cada estratégia e das economias e deseconomias.

✚ A estratégia deve ser economicamente atrativa – sendo isso determinado pelo balanço dos gastos do seu financiamento frente aos riscos esperados e retornos proporcionados.

Conforme Mário L. Possas (1985), a tecnologia, na visão da estratégia da concorrência em longo prazo, atua como uma arma entre outras no processo - competitivo, e envolve as estratégias e o planejamento das ações da empresa - inclusive, dependendo das condições específicas do mercado e da empresa, a própria mudança tecnológica.

Nas estratégias de mercado estão localizados os padrões tecnológicos como um lado amplo e flexível e também com um outro lado, muito arriscado, como instrumento competitivo, devendo-se utilizar com cautela, sendo considerado mais como um insumo a adquirir do que um investimento a realizar. Nas estratégias de crescimento das grandes empresas na procura de novos mercados, Anita Kon (1999) examinou quatro itens, que são:

#### **O processo de destruição criadora**

Conforme Schumpeter (apud KON, 1999), “o crescimento das empresas ocorre num processo de transformação qualitativa, que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro. Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver”.

Nesse processo não pode a empresa visar somente à questão, dos altos preços e à redução da produção, ou interpretar somente lucro máximo. É movimento que surge como consequência de determinada época da história e do esforço da sobrevivência.

O processo de destruição criadora elimina o valor do capital de velhos investimentos, que devem ser abandonados quando prevalece um sistema de livre concorrência. E no caso de a concorrência não ser perfeita, há uma reação das grandes empresas para a destruição do valor do capital com uma estratégia comercial restritiva, impedindo medidas modernizadoras e redução dos preços.

#### **A diferenciação do produto e o esforço de venda**

Segundo Steindl (apud, Kon, 1999), além da redução do preço, destacam-se os métodos de venda que, na mente dos empresários, apresentam superioridade em relação a menores preços.

A capacidade limitada dos consumidores em comparar qualidades resulta em preferências irracionais, o que motivou os empresários a adotarem estratégias de oferecer tipos e qualidades diferentes dos produtos concorrentes, equivalendo em uma forma “diversa de concorrência”. “A diferenciação de um produto diz respeito à introdução, na gama de produtos de uma empresa, de uma nova mercadoria que tenha a característica de ser substituta próxima de outra anteriormente por ela produzida, e que será comercializada em seus mercados.” (KON, 1999)

Na diferenciação as empresas utilizam o esquema de discriminação de produto, que é conceituado por Sherer (*apud* Kon, 1999) “a venda ou a compra de diferentes unidades de um bem ou serviço por diferenciais de preço não diretamente correspondentes a diferenças no custo da oferta”. As empresas só adotam esta discriminação quando observam lucros mais elevados, decidindo se devem ou não devem recorrer a preços discriminatórios.

#### A diversificação da produção

Esta é uma estratégia alternativa de crescimento das organizações, consistindo na introdução de um produto em um mercado no qual a empresa ainda não participa, em busca do investimento em uma nova indústria, alterando sua linha de produtos, diversificando suas atividades, podendo ser utilizada uma mercadoria já existente no mercado ou a introdução de um novo produto, que consistirá na diferenciação do produto para aquele mercado.

Não necessariamente a empresa deixará de produzir os seus produtos anteriores. Essas novas linhas podem incluir produtos intermediários e completamente diferentes dos anteriores. Essa diversificação, para ser bem sucedida, depende da capacidade demonstrada pela empresa na utilização da tecnologia apropriada à nova produção e também da capacidade de atração de parcela do mercado em que está entrando, correndo o risco de nova indústria a ser rejeitada pelas demais empresas já estabelecidas.

A diversificação também poderá atuar em novas formas de comercialização, que são:

- Entrada em novos mercados com novos produtos e a mesma base de produção;
- Expansão no mesmo mercado, com novos produtos baseados em uma diferente base tecnológica;
- Entrada de novos mercados com novos produtos baseados em diferentes tecnologias.

#### ✚ **A Integração vertical ou terceirização como estratégia.**

A integração diz respeito a um aumento no número de produtos intermediários produzidos pela empresa para seu próprio uso. Ela é apoiada pela eliminação de custos desnecessários de mercado ou de transações. Permite a eliminação de custos associados a despesas físicas e financeiras da estocagem de certos insumos, diminuindo os riscos à manutenção destes insumos.

A necessidade de maior controle do mercado leva à verticalização, por uma mesma empresa, que, dessa forma, ao deter várias atividades do processo de produção, elimina a concorrência. A verticalização também possui desvantagens, com as disparidades entre a capacidade produtiva dos diferentes estágios de operação e a conseqüente possibilidade de perda das vantagens da especialização.

Na década de 70, nos países industrializados, as indústrias descobriram necessidades do tipo de serviços auxiliares, surgindo a terceirização dos serviços, que é difundida por meio da transferência a terceiros do fornecimento de atividades burocráticas, alimentação, transportes, manutenção, serviços financeiros como auditorias, contábeis, jurídicos e outros.

## **2.4 Concorrência e Padrão de Concorrência**

Para Mário L. Possas (1985), as barreiras de entrada deixam de ser componentes da estrutura de mercado, ou explicações da determinação do preço, e começam a agir como a síntese da natureza e dos determinantes da concorrência.

A condição de entrada no setor varia em função do tipo de concorrente potencial, seu tamanho, custos, possibilidade de diferenciar produtos e torna-se

necessário subir por etapas as “entrantes” potenciais segundo o nível mínimo da relação preço por custo mínimo. Os determinantes das condições de entrada são devido a, basicamente, três tipos de circunstâncias:

- Vantagens absolutas de custo;
- Vantagens de diferenciação de produtos;
- Economias reais ou monetárias de escala de produção.

Concorrência é, pois, o processo de enfrentamento de vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômicas. A análise da concorrência deve percorrer as mediações que permitam passar ao plano das estruturas de mercados, para captar suas especificidades. Estas comporiam um determinado padrão de concorrência para caracterizar as estruturas de mercado.

Padrão de concorrência “é a inserção das empresas ou suas unidades de produção na estrutura produtiva, o que envolve desde os requerimentos tecnológicos à utilização dos produtos”. O padrão de concorrência é a variável determinante e a competitividade, a variável determinada ou de resultado (POSSAS, 1985).

No ponto de vista de Sílvia Possas (1999), as decisões estratégicas mais importantes do processo concorrencial, são:

1. A concorrência em preços;
2. Dimensões da concorrência;
  - 2.1. Vantagens de custos:
    - 2.1.1. Economias de escala
    - 2.1.2. Economias de escopo
    - 2.1.3. Capacidade de financiamento da firma
    - 2.1.4. Patentes e licenciamento de tecnologia
    - 2.1.5. Relações com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas
    - 2.1.6. Relações com a mão-de-obra
    - 2.1.7. Organização da produção
    - 2.1.8. Eficiência administrativa
    - 2.1.9. Capacitação
  - 2.2. Vantagens de diferenciação de produto:
    - 2.2.1. Especificações

- 2.2.2. Desempenho ou confiabilidade
- 2.2.3. Durabilidade
- 2.2.4. Ergonomia e *design*
- 2.2.5. Estética
- 2.2.6. Linhas de produto
- 2.2.7. Custo de utilização do produto
- 2.2.8. Imagem e marca
- 2.2.9. Formas de comercialização
- 2.2.10. Assistência técnica e suporte ao usuário
- 2.2.11. Financiamento aos usuários
- 2.2.12. Relação com usuários

Em resumo, as considerações elaboradas por este estudo indicam que as análises de competitividade devem levar em conta os processos internos à empresa e as condições gerais do ambiente.

## 2.5 Fatores Determinantes da Competitividade

Os fatores determinantes da competitividade formam um conjunto e, além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, relacionado-se à estrutura da indústria e do mercado e, ainda, ao sistema produtivo como um todo. Conforme o grau em que se apresentam são consideradas como externalidades para as empresas.

Para uma avaliação da competitividade, existe um conjunto de fatores determinantes que são:

 Fatores empresariais: são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão, sendo controlados ou modificados;

 Fatores estruturais: são aqueles sobre os quais capacidade de intervenção da empresa é limitada pelo processo de concorrência, estando apenas parcialmente sob sua área de influência; e

 Fatores sistêmicos: são aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, sobre as quais a empresa, não detém nenhuma possibilidade de intervir.

Quadro 01:

## Fatores Determinantes da Competitividade

<b>FATORES EMPRESARIAIS</b> (um novo modelo de empresa)	<b>FATORES ESTRUTURAIS</b> (competição e colaboração nas cadeias produtivas)	<b>FATORES SISTÊMICOS</b> (a importância das externalidades)
<p>✚ <b>Princípios da Gestão Competitiva:</b> eficácia da gestão através de posicionamento estratégico da empresa de acordo dos fatores de mercado e da capacidade de integrar estratégias.</p> <p>✚ <b>Capacidade Inovativa:</b> capacitação tecnológica em processos e produtos.</p> <p>✚ <b>Capacidade Produtiva:</b> capacitação produtiva em termos do grau de atualização dos equipamentos e instalações, assim como métodos de organização da produção e controle da qualidade (ISO 9000)</p> <p>✚ <b>Recursos Humanos:</b> novo padrão de relações de trabalho adotando estabilidade, participação nos processos decisões e compartilhamento dos ganhos sobre a eficiência.</p>	<p>☐ <b>Mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tamanho e dinamismo;</li> <li>■ Grau de sofisticação; e</li> <li>■ Acesso a mercados internacionais.</li> </ul> <p>✚ <b>Configuração da Indústria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desempenho e capacitação;</li> <li>■ Estrutura patrimonial e produtiva</li> <li>■ Articulações na cadeia</li> </ul> <p>✚ <b>Regime de Incentivos e Regulação de Concorrência:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aparato legal;</li> <li>■ Política fiscal e financeira;</li> <li>■ Política comercial;</li> <li>■ Papel do Estado</li> </ul>	<p>✚ <b>Macroeconômicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regime cambial ;</li> <li>■ Estabilidade macroeconômica interna;</li> <li>■ Crescimento contínuo e</li> <li>■ Sistema de crédito da economia.</li> </ul> <p>✚ <b>Político-institucionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Políticas de comércio exterior e tarifária;</li> <li>■ Política tributária;</li> <li>■ Política científica e tecnológica e</li> <li>■ Poder de compra</li> </ul> <p>✚ <b>Legais-regulatórios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Política de proteção à propriedade industrial;</li> <li>■ Preservação ambiental;</li> <li>■ Defesa da concorrência e proteção ao consumidor e</li> <li>■ Regulação do capital estrangeiro.</li> </ul> <p>✚ <b>Sociais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sistema de qualificação da mão-de-obra;</li> <li>■ Políticas de educação e formação e</li> <li>■ Seguridade social.</li> </ul> <p>✚ <b>Internacionais:</b> tendências do comércio mundial, fluxo internacional de capitais, de investimento de risco e de tecnologia, acordos internacionais.</p>

Fonte: FERRAZ, José Carlos et al. *Made in Brazil*

## 2.6. Qualidade Total: A Evolução

Neste estudo procurou-se demonstrar cada fase da evolução ocorrida com a Qualidade Total através de cada período histórico. Para uma melhor visualização estas fases foram divididas em: a) Primeira Fase: Autocontrole; b) Segunda Fase Inspeção; c) Terceira Fase: Controle Estatístico Final; d) Quarta Fase: Controle da Qualidade; e) Quinta Fase: Garantia da Qualidade e f) Sexta Fase: Gestão da Qualidade Total.

a) *Primeira Fase: Autocontrole*

A história das normas da qualidade vem de muito longe, já no tempo da Antigüidade com a perfeição das pirâmides, a exatidão dos cálculos da arquitetura de vários povos, os detalhes da literatura grega, a solidez das construções romanas, os ganhos da matemática fundamental (valor de pi), a confecção de mapas geográficos e a “estruturação do calendário são exemplos de esforços para o alcance da qualidade” Este período pode ser caracterizado pela alta qualidade e padrões para artes (Paladini, 1996).

Na Idade Média apareceram os primeiros “operadores de controle da qualidade”, devido ao surgimento de pequenas empresas e da diversificação de suas linhas de produção. Caracteriza-se esta fase como a “Fase de Autocontrole”.

b) *Segunda Fase: Inspeção*

A função qualidade através dos anos nasceu como atividade de autocontrole, como vimos no primeiro período, até o início do século. Pouco depois, na década de 20, instituiu-se a inspeção, atividade em que inspetores pertenciam e se reportavam à estrutura de supervisão da produção.

Aqui, surgiram os primeiros gráficos de controle, desenvolvidos por W. Shewhart, que considerava o processo produtivo como fonte da qualidade do produto. Devido ao crescimento industrial e ao desenvolvimento tecnológico, este período marca a vinda da industrialização.

c) *Terceira Fase: Controle Estatístico Final*

Já na época da Segunda Guerra Mundial, por volta de 1940, a função de controle da qualidade já existia como uma estrutura separada da produção. As necessidades bélicas exigiram a fixação de padrões e fizeram acelerar, o desenvolvimento de técnicas de inspeção e controle da qualidade.

Logo depois, algumas técnicas estatísticas já estavam sendo utilizadas, especialmente nas indústrias de produção seriada, surgindo então o controle estatístico da qualidade ou controle estatístico final.

*d) Quarta Fase: Controle da Qualidade*

Na década de 50, a evolução do conceito de qualidade foi decorrente da era da qualidade no Japão. Sua entrada causaria uma “revolução mundial”, devido à constatação de uma questão até então não vista pelo resto do mundo: a qualidade de vida, aplicada no dia-a-dia, criou a qualidade no nível de sociedade, por este motivo sendo extremamente fácil introduzir suas noções e técnicas no sistema produtivo.

Essa constatação por parte do Japão popularizou os métodos e a essência conceitual do controle da qualidade, a partir dos trabalhos de Deming, Juran e Ishikawa, que introduziu técnicas de controle de processos. Assim, os japoneses, demonstraram porque a qualidade é importante e como ela pode contribuir para o progresso de uma nação.

Outros países também marcaram essa década, como a Inglaterra, com a implantação e o desenvolvimento de modelos de controle da qualidade.

*e) Quinta Fase: Garantia da Qualidade*

No período entre 1950 e 1960, foram publicados vários trabalhos no campo da qualidade. A prevenção passou a ser enfatizada e as técnicas empregadas foram além das estatísticas, incluindo conceitos, habilidades e técnicas gerenciais.

Na década de 60, nasceu o conceito de controle da qualidade total, com a estruturação do Programa Zero-defeito<sup>1</sup> e o aparecimento dos círculos da qualidade.

Os controles da qualidade totais são devidos a Armand Feigenbaum em 1963, que iniciou a expansão do controle de qualidade por toda a empresa desde ao restrito chão de fábrica até a empresa em geral. No mesmo período surgiu o modelo americano do Zero Defeito, um dos muitos programas da qualidade da indústria aeroespacial.

No Japão, desenvolveu-se conceito de círculo da qualidade, que seria um modelo do programa americano o Zero Defeito, mas muito mais diverso.

*f) Sexta Fase: Gestão da Qualidade Total (TQM)*

Devido à grande invasão de produtos japoneses de alta qualidade no final da década de 1970, iniciou-se no ocidente a recuperação do mercado americano por grandes empresas.

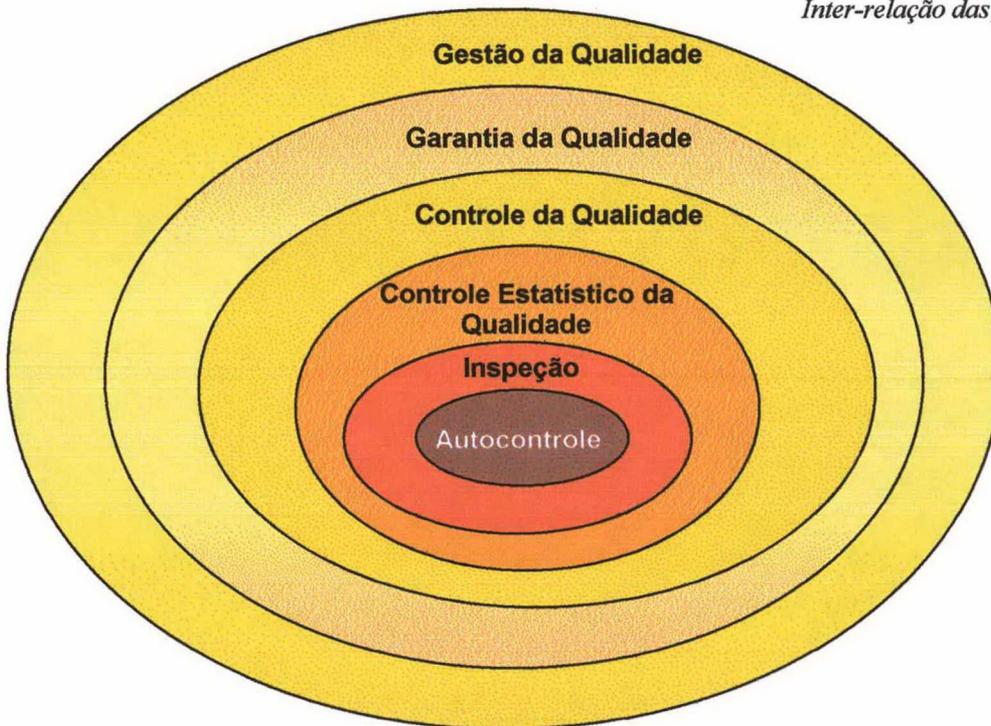
A fase da gestão da qualidade total é uma evolução natural de todas as fases anteriores, porém seu foco é o cliente, valorizando a satisfação como fator de preservação e ampliação da participação no mercado. Ela é aplicada em tudo o que se faz na empresa e em todos os seus níveis e áreas, incluindo vendas, finanças, compras e outras atividades não ligadas diretamente à produção.

Nesta fase a alta administração reconhece o valor da qualidade no sucesso competitivo da empresa, passando a merecer sua atenção rotineira e integrando-se na gestão estratégica do negócio.

A figura 1 abaixo apresenta a inter-relação das fases, acima descritas.

**Figura 1**

*Inter-relação das fases*



**FONTE:** BVQI – Apostila Treinamento Formação de Auditores Internos

<sup>1</sup> O programa Zero Defeitos originou-se no ano de 1961 na construção dos mísseis Pershing nos EUA, inspirado fundamentalmente nos trabalhos de Philip Crosby. Sua filosofia básica consistiu em fazer certo o trabalho na primeira vez. Neste sentido, foi dada ênfase a aspectos motivacionais e à iniciativa dos funcionários através de treinamento, estabelecimento de objetivos e divulgação dos resultados da Qualidade e reconhecimento por sua obtenção. (Barçante, 1998)

### 2.6.1 Qualidade Total: Importância

Na atual economia, altamente competitiva, os negócios estão diante do desafio de continuamente melhorar a qualidade de bens e serviços. Para algumas organizações, a presença da qualidade significa novas oportunidades, e sua ausência, a obsolescência e, até mesmo, a extinção. As empresas têm conhecimento de que a qualidade gera orgulho, satisfação originada de um trabalho bem feito, produtividade, tempo economizado quando as coisas são executadas corretamente na primeira vez, e lucro, resultado da identificação da empresa com a qualidade.

A importância dada à qualidade pelas empresas nem sempre se fez por ações e estratégias efetivas, em busca de uma melhoria contínua. Algumas encaram a qualidade como um “modismo”, como fizeram com as técnicas e filosofias já surgidas.

Outro ponto de fundamental importância na qualidade total é o envolvimento de todas as pessoas que trabalham na empresa, em busca de melhorias contínuas, respeitando suas atribuições, responsabilidades e autoridades. O envolvimento deve iniciar-se pela alta administração, atingindo até o mais modesto colaborador, no chamado “chão de fábrica”.

Para que a organização trabalhe com a qualidade total, é preciso que a alta administração ouça sugestões, considere a opinião dos clientes e cumpra os planos preestabelecidos. É necessário que as gerências invistam tempo na qualidade, seja com treinamento ou com avaliações permanentes de seus colaboradores, saindo da cadeira, indo ao local de trabalho<sup>2</sup>.

Neste, sentido a qualidade total não deve ser tratada como um “pacote fechado”, devendo ser adaptada à realidade de cada empresa, para realmente, contribuir para a qualidade dos produtos ou serviços por ela produzidos.

---

<sup>2</sup> Informações verbais recolhidas junto a especialistas.

## 2.6.2 Qualidade Total: Conceitos

Conforme definido na ISO 8402 – Norma da *International Organization for Standardization*, que trata de terminologias, qualidade é “a totalidade de características de uma entidade (produto, serviço, processo, atividade, organização etc) que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas”.

Nesta definição podemos identificar conceitos de adequação ao uso, satisfação do cliente, conformidade aos requisitos e custos. Porém o conceito de qualidade nem sempre é transmitido de forma clara. Um produto ou serviço com a mesma qualidade pode ser interpretado de modo diferente sob circunstâncias que envolvam:

- ✚ experiência, educação, idade e formação das pessoas; e
- ✚ percepção da pessoa, época, situação, humor e atividade.

Então a qualidade depende:

- ✚ da situação;
- ✚ de quem está julgando;
- ✚ dos critérios utilizados; e
- ✚ das experiências e expectativas a serem satisfeitas.

A Qualidade já recebeu diversas definições, dentre as quais destacam-se as contribuições de Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran e Ishikawa:

- a) William Eduard Deming: “qualidade é o atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor. A abordagem de Deming caracteriza-se pelo aprimoramento dos processos através de uma postura de melhoria contínua implantada através do ciclo PDCA” (Deming, 1990).
- b) Joseph Juran diz: “qualidade é o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do usuário, durante a sua utilização, chamada de adequação ao uso”. A implantação desta abordagem é baseada na formação de equipes de projeto para resolução de problemas, um a um, e com enfoque na lei de Pareto (Juran, 1992).
- c) Armand V. Feigenbaum conceitua: “qualidade é a composição total das características de marketing, engenharia e manutenção de um produto ou serviços,

através das quais o mesmo produto ou serviço, em uso, atenderá as expectativas do cliente”. Criador do TQC, sua proposta destaca-se pela busca da integração de todas as atividades realizadas dentro da organização, ou seja, é enfatizado o caráter multi-departamental da gestão da qualidade total (Feigenbaum, 1994).

d) Para Philip B. Crosby, qualidade é: “... é a conformidade com as exigências do consumidor”. Para este autor, a qualidade está alavancada basicamente nos aspectos organizacionais e comportamentais (motivação), além disso, prega o envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade, firmemente estabelecidas e periodicamente avaliadas através de dados confiáveis de custos (Crosby, 1984).

e) Kaoru Ishikawa define qualidade como: “... a percepção e satisfação das necessidades de mercado.” A abordagem de Ishikawa nasceu com base nos ensinamentos de diversos aspectos do trabalho de vários especialistas como Deming, Juran e Feigenbaum, acrescentando a eles uma grande preocupação com a participação de elemento humano e com a visão humanísticas. (Ishikawa, 1993).

Segundo Garvin (*apud*, Barçante 1998), os conceitos sobre qualidade podem ser agrupados em cinco modos diversos de abordagens:

**Transcendental:** “qualidade é sinônimo de excelência nata. Ela é absoluta e universalmente reconhecida”.

**Baseado no produto:** “qualidade é definida como uma variável precisa e mensurável, e as diferenças na qualidade refletem-se nas características de um produto”.

**Baseada no usuário:** “qualidade está nos olhos de quem observa, ou seja, o cliente. Ela está associada a uma visão subjetiva baseada nas preferências pessoais. Supõe-se que os produtos e/ou os serviços que mais e melhor preencham as expectativas e as necessidades do consumidor são aqueles de alta Qualidade”.

**Baseada na fabricação:** “qualidade é conformidade com especificações, seja para um produto ou um serviço. Uma vez que as especificações tenham sido estabelecidas, qualquer desvio significa perda da qualidade”.

**Baseado no valor agregado:** “um produto ou um serviço de qualidade é aquele que apresenta desempenho esperado a um preço aceitável (para o cliente) e/ou conformidade às especificações a um custo aceitável (para o fornecedor)”.

### 2.6.3 Qualidade Total: Gestão

A gestão da qualidade total é, essencialmente, um modo de gerir uma organização centrada na qualidade, baseada na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso em longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade (NBR ISO 8402/1994). Esta é a área em que mais se observam os reflexos das alterações de posturas e comportamentos que a qualidade total introduziu nas organizações. “A análise dos modelos de gestão da qualidade mostra a revolução conceitual e estrutural que caracteriza as organizações que aderiram a esta forma de produzir qualidade” (Paladini, 1996).

No Brasil, a partir da década de 1990, o movimento em prol da qualidade teve um crescimento global, e, atualmente, “o movimento brasileiro pela qualidade, segundo especialistas japoneses, é o segundo mais vigoroso programa em favor da qualidade em todo mundo” (Barçante, 1998).

A gestão da qualidade total tem como foco principal o atendimento das necessidades e satisfação dos clientes, através de planeamento, controle e aprimoramento contínuo de cada processo. Então, “gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor-cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua” (Cerqueira, 1994).

Conforme a NBR ISO 8402 ABNT (1994:3), gestão da qualidade são “todas as atividades da função gerencial que determinam a política da qualidade, os objetivos e as responsabilidades, e os implementam por meios como planeamento da qualidade, controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade dentro do sistema da qualidade”.

## 2.7 ISO 9000

A norma ISO é uma sigla que identifica a Organização Internacional de Normalização, as normas série ISO. As normas surgiram para padronizar as

exigências relacionadas à qualidade, por iniciativa dos países interessados. A ISO foi fundada em 23 de fevereiro de 1947, com sede em Genebra na Suíça e é um órgão não governamental, sem fins lucrativos e que iniciou de uma fusão das normas voltadas para a área industrial dos EUA, Inglaterra e OTAN.

“ISO<sup>3</sup> vem do grego *isos*” e significa igualdade, homogeneidade ou uniformidade. Ao contrário do que muitos pensam, ISO não vem da abreviatura de *International Organization for Standardization* que seria IOS. Fazem parte da ISO entidades de normalização de mais de cem países” (BAETA, 2001).

O Brasil participa da ISO através da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Fundada em 1940, a ABNT é o órgão responsável pela normalização técnica no país, fornecendo a base necessária ao desenvolvimento tecnológico brasileiro. É um membro fundador da ISO e é a única representante no Brasil das entidades de normalização internacional ISO, além de ser uma entidade privada, sem fins lucrativos, reconhecida como Fórum Nacional de Normalização.

O objetivo da ISO é estabelecer normas que representem e traduzam o consenso dos diversos países do mundo, assim como EUA, Japão, Alemanha, Itália, Canadá, Inglaterra, Brasil e outros. Conforme Reis (1995), o objetivo primordial da norma ISO é fornecer as diretrizes para a seleção e uso de normas sobre sistemas de qualidade, permitindo, ao usuário optar pela norma que melhor se adaptar a sua empresa ou ao seu ramo de negócio e determinar em que extensão cada elemento do sistema da qualidade é aplicável.

A ISO série 9000 começou a existir oficialmente em 1987 quando os cinco documentos seguintes foram publicados pela organização internacional de normalização técnica, em Genebra:

✚ **ISO 9000 –1**: normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade: diretrizes para seleção e uso;

✚ **ISO 9001**: sistema da qualidade – modelo de garantia da qualidade em projeto/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica;

✚ **ISO 9002**: sistema da qualidade – modelo de garantia da qualidade em produção e instalação;

---

<sup>3</sup> *International Organization for Standardization*

✚ **ISO 9003:** sistema da qualidade – modelo de garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais;

✚ **ISO 9004 – 1:** gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade – diretrizes.

Quanto às suas diferenças, a introdução do serviço pós-venda na norma ISO 9002, a única diferença entre a ISO 9001 e ISO 9002 é o parágrafo 4.4, controle de projeto, que não se aplica à ISO 9002. Quanto à norma ISO 9003, seu conteúdo foi alinhado com as exigências das outras duas normas. Já a norma ISO 9004 é um guia para sistemas de gestão da qualidade e, como tal, é orientada para as organizações que queiram implantar um sistema de gestão da qualidade.

Segundo Paladini, (1996) “... esses documentos trazem, antes de tudo, a convergência de posições de especialistas de vários países até então aparentemente irreconciliáveis em questões como conceituação, administração, planejamento e execução de atividades básicas relativas à garantia da qualidade de produtos e serviços”. O grande mérito da série ISO 9000 é padronizar os requisitos básicos ou mínimos a serem considerados para que uma organização possa dispor de um sistema da qualidade.

Quanto às normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 elas são as principais, sendo elas elaboradas pelo ISO *Technical Committee 176* (ISO TC 176). Estas normas estão em vigor desde 1987, embora sua elaboração tenha ocorrido no ano de criação do TC 176, ou seja, em 1979, sendo adotadas no Brasil pela ABNT em 1990. Elas foram revisadas em 1994, sendo estabelecida uma periodicidade de revisão de cinco anos.

No ano 2000, foi realizada a revisão desta norma, em consequência do que desapareceu a partir desse mesmo ano a ISO 9003 e a ISO 9002, ficando somente a ISO 9001, por ser mais ampla que as demais. As empresas certificadas antes da data da revisão em ISO 9002 e 9003 deverão, no momento das auditorias de manutenção, alterar o escopo de sua certificação em um prazo estipulado pelo órgão certificador.

A certificação é o meio pelo qual o cliente pode ter confiança numa empresa e é mais efetiva quando executada por um conceituado organismo de certificação sob as regras de um órgão de acreditação nacional ou internacional. A acreditação é o

meio pelo qual uma empresa pode ter num organismo certificador, e é mais efetivo quando outorgado por uma autoridade nacional ou internacional de controle.

A evidência de que a certificação foi assim obtida deverá estar nos certificados de aprovação e no uso de marcas de acreditação. O organismo certificador opera de acordo com as regras do órgão de acreditação e normas internas, em conformidade com a norma ISO Guide 62, oferecendo um serviço internacional confiável, que se baseia em acordos oficiais de reconhecimento mútuo.

Quando uma empresa deseja ser certificada, solicita a um OCC (Organismo de Certificação Credenciada) que a avalie. Este usa um grupo de auditores credenciados, que possivelmente empregam a seguinte sistemática de auditorias:

✚ **Pré – Auditoria (avaliação preliminar):** consiste numa avaliação dos elementos selecionados do sistema de gestão, de modo a verificar o atendimento à Norma escolhida e aos procedimentos estabelecidos, buscando também uma aproximação da equipe de auditores à empresa. Caso não se opte pela pré-auditoria, uma visita inicial deverá ser conduzida. Uma pré-auditoria, como qualquer tipo de auditoria, baseia-se em uma técnica de amostragem de evidências e, como tal, pode vir a não identificar todas as não-conformidades existentes em um sistema de gestão. O relatório dessa auditoria deverá ser encarado pela empresa de uma maneira mais abrangente, de modo a poder identificar se o problema é sistemático ou simplesmente um fato isolado.

✚ **Auditoria Inicial (certificação):** é necessário que o sistema de gestão tenha sido implementado e apresente evidências, incluindo um ciclo da revisão gerencial e de auditorias internas completo, com o acompanhamento (“*follow up*”) e fechamento de qualquer ação corretiva gerada. Ao final da auditoria, a empresa será comunicada quanto à recomendação ou não para sua certificação. Caso haja não-conformidades nesta fase, na reunião de encerramento deverá ser discutida a etapa posterior para a correção das mesmas e os passos necessários para a obtenção final da recomendação para certificação.

✚ **Auditoria de Manutenção (periódica/semestral ou anual):** conduzida conforme plano de auditorias periódicas definidas por ocasião do preparo do relatório da auditoria inicial. Visa à manutenção do certificado.

✚ **Auditoria de renovação/ recertificação:** como o certificado tem uma validade de 03 (três) anos, ao final desse período é realizada uma auditoria de recertificação, cuja abrangência será discutida na revisão contratual.

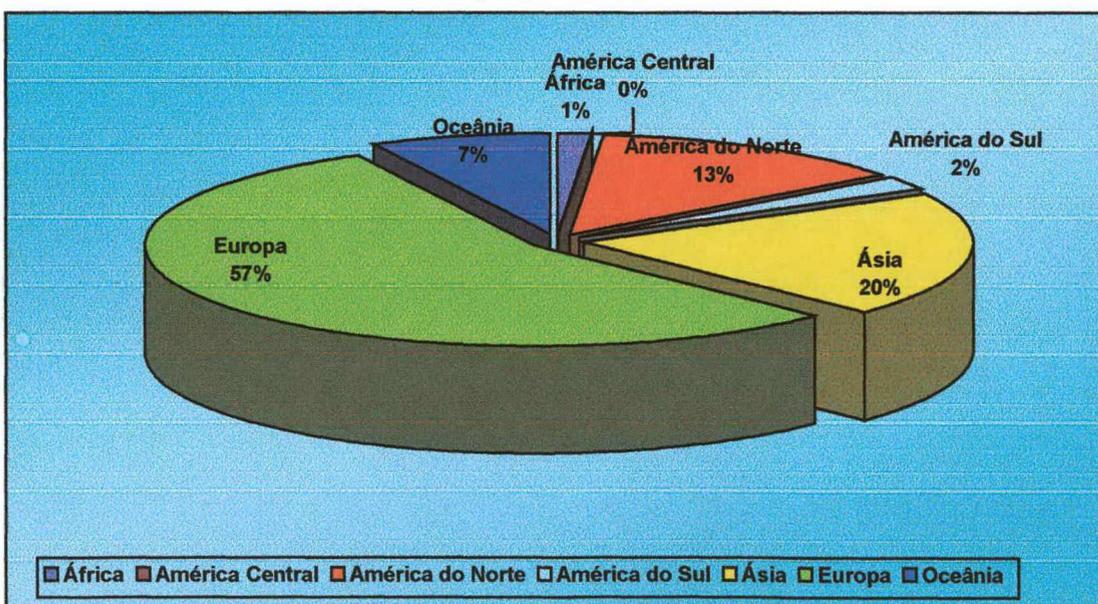
Quanto aos certificados da qualidade, todos possuem o nome do INMETRO e tem atualmente a validade de 03 anos. O INMETRO não é um organismo certificador, ele é o órgão que valida o certificado de entidades como ABNT, ABS Group Services do Brasil Ltda, BSI – *British Standards Institution*, BVQI – *Bureau Veritas Quality International*, LRQA – *Lloyd's Register Quality Assurance Ltd* e outras.

O certificado de conformidade da ISO 9000 garante que a empresa realize melhorias, bem como, consiga obter ganhos de mercado, apresentando os seguintes resultados:

- ✚ Melhoria da comunicação interna;
- ✚ Aumento da produtividade;
- ✚ Maior confiabilidade de seus clientes;
- ✚ Redução de custos;
- ✚ Padronização de processos.

Os números de certificações obtidos junto aos países membros até 1999, através do INMETRO (2001), são:

**Gráfico 01:**  
Total de Certificações no mundo até o ano de 1999

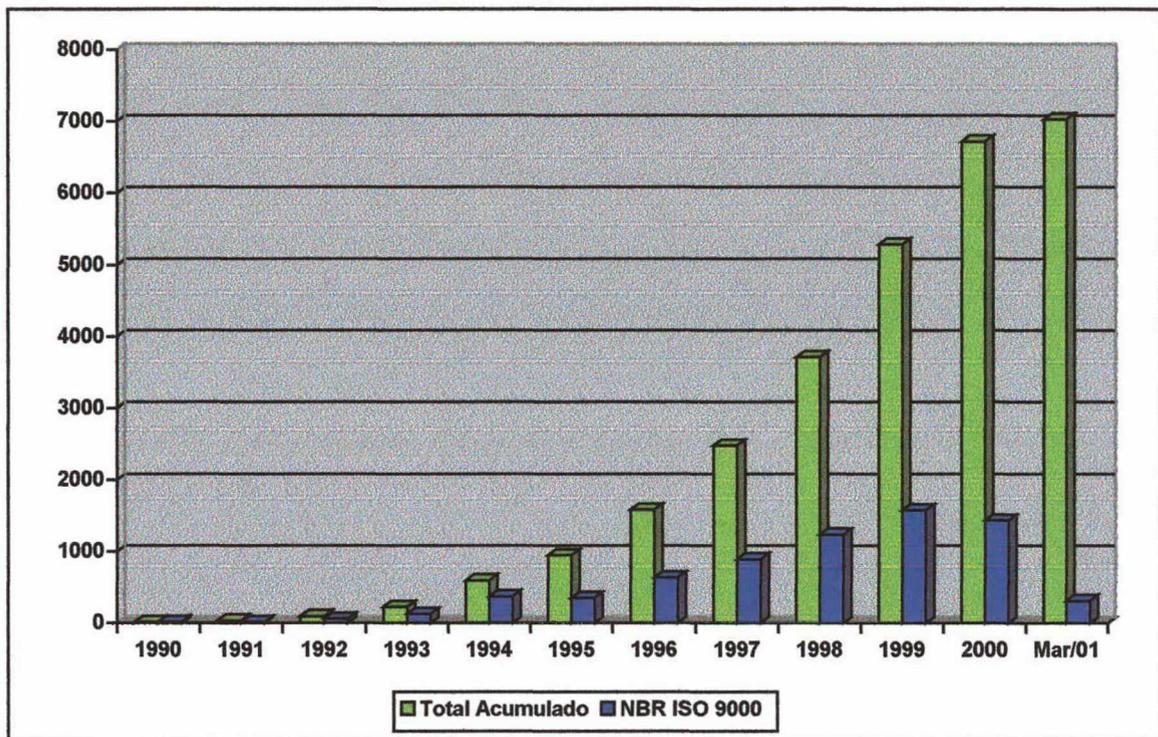


FONTE: Dados de Dez/99, the ISO Survey – Ninth Cycle

Os dados do gráfico 1 mostram que a maioria das certificações se concentra na Europa chegando a 57% do total das certificações, que são 342.681 no mundo. A América Central apresenta um índice de 0%, mas, na verdade obteve 189 certificações. Já a América do Sul está com um percentual de 2% do total, representando 7.813 certificações.

No caso do Brasil, podemos notar que os números das certificações a cada ano tende a aumentar, conforme gráfico 02:

**Gráfico 02:**  
*Total de Certificados ISO 9000 válidos, emitidos no Brasil*



FONTE: CB-25 Comitê Brasileiro da Qualidade – ABNT 15-03-01

Na tomada de decisão para implantar um sistema de qualidade, o responsável deverá levar em conta que a ISO 9000 é um item estratégico, que leva tempo e que necessita do comprometimento de todos, principalmente da alta administração. A certificação é consequência de muita persistência da postura gerencial adotada pela administração.

A implantação das normas ISO nas empresas requer um planejamento e um processo de adequação ao padrão de especificação do produto, proporcionando qualidade contínua aos clientes. Envolve também grandes alterações na estrutura

organizacional, ou seja, na cultura da empresa sobre as operações mais diretas da produção. Tornam-se assim, os administradores os agentes da mudança, fazendo com que o interior da organização se torne o principal fator responsável pelas transformações, seja na qualidade do produto ou na adequação de todos.

A empresa deverá ter em mente, quando da pré-implantação, as respostas para duas perguntas: a primeira, qual o significado e o valor do sistema da qualidade?; e a segunda, quais os benefícios que ela trará para a empresa?

## **2.8 Síntese Conclusiva**

A competitividade refere-se à capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais no mercado. A sua avaliação decorre de um conjunto de fatores determinantes, sendo eles: os empresariais, sobre os quais a empresa detém poder de decisão; os estruturais, sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pelo processo de concorrência estando parcialmente sob sua área de influência; e os sistêmicos, que constituem externalidades, em que a empresa não detém nenhuma possibilidade de intervir.

A qualidade compreende um conceito que não é transmitido de forma clara, em consequência de suas diferentes formas de interpretações. Dentre elas destacam-se: a) William Eduard Deming: “qualidade é o atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor”; b) Joseph Juran diz: “qualidade é o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do usuário, durante a sua utilização, chamada de adequação ao uso” e c) Kaoru Ishikawa define qualidade como: “... a percepção e satisfação das necessidades de mercado”. E essas diferentes interpretações impulsionaram a criação da ISO, que são normas que padronizam as exigências da qualidade, estipuladas pelo consenso de diversos países.

## CAPÍTULO III

### 3. GRUPO BACK: CONSTITUIÇÃO E ESTRUTURA

#### 3.1 Processo Histórico

Trata-se o Grupo Back de uma empresa de terceirização de serviços de vigilância eletrônica, orgânica e mão-de-obra especializada. O Grupo é um conjunto de empresas constituídas por uma sociedade familiar, estando hoje sob a administração de sua segunda geração.

A Back foi fundada pela Sra. Eulália Biz Back, ao terceiro dia do mês de novembro de 1969, na cidade de Rio do Sul no estado de Santa Catarina, sob o nome de **Eulália Back** como firma individual. Sua finalidade econômica era a prestação de serviços de limpeza, vigilância noturna junto a autarquias, bancos e entidades particulares.

Mais tarde, em trinta de setembro de 1973, transformou sua firma individual em uma sociedade civil, ou seja, em comum acordo resolveu constituir uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, trazendo como sócio o Sr. Gessi João Ricobom. Esta sociedade fez com que houvesse a mudança da razão social para “**A Conservadora**” de **Back & Ricobom**, e teve por finalidade a prestação de serviços de limpeza e vigilância noturna, junto a autarquias, bancos e entidades particulares.

Em dezessete de setembro de 1976, os sócios anteriores admitiram a entrada de mais um sócio, o Sr. Sebastião Back, com o objetivo de aumentar o capital social da empresa. Com a nova sociedade, a firma passou a girar sob a razão social de **Back, Ricobom & Cia Ltda**. No mesmo ano criaram a sua primeira filial, localizada na cidade de Florianópolis em Santa Catarina.

Em 1980, houve uma cisão parcial, com a diminuição do patrimônio líquido da firma Back, Ricobom & Cia Ltda, com o qual foi constituída a firma **Back**,

**Ricobom – Serviços de Limpeza e Conservação Ltda.**, tendo como sócios o Sr. Sebastião Back e Sr Gessi João Ricobom, passando a haver duas firmas uma no ramo de prestação de serviços de guarda e vigilância bancária e outra atuando no ramo de prestação de serviços de limpeza e conservação, mão-de-obra especializada, junto a autarquias, bancos e entidades particulares, com trinta e quatro filiais no estado de Santa Catarina sendo as principais localizadas na cidade de Blumenau, Brusque, Jaraguá do Sul, Florianópolis, Lages, Chapecó, Joinville, Criciúma, Itajaí e Tubarão.

Em julho de 1980, faleceu a Sra Eulália Back, ficando suas cotas para seu herdeiro legal, seu esposo Sr. Sebastião Back, na firma Back, Ricobom & Cia Ltda. No mesmo ano, a empresa Back Ricobom Serviços de Limpeza e Conservação Ltda., incorporou a seu patrimônio líquido uma firma cujos sócios eram o Sr. Ênio José Back e Écio Sebastião Back, filhos do casal Back, - a **“Vigilar” Serviços de Segurança Ltda.** -, começando, a partir daquela data, a contar legalmente com a participação dos seus filhos na administração dos negócios.

Sua primeira filial, além das fronteiras do estado de Santa Catarina, foi estabelecida em 1981, na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, prestando somente serviços de limpeza e conservação. No mesmo período, a firma passou a operar também no ramo de fornecimento de lanches a estabelecimentos bancários e repartições públicas.

No ano de 1984, o sócio Gessi J. Ricobom vendeu e transferiu suas cotas das firmas Back, Ricobom e Cia Ltda e Back, Ricobom Serviços de Limpeza e Conservação Ltda., aos outros dois sócios, Écio S. Back e Ênio José Back. Desligando-se totalmente das firmas, mas consentindo a utilização e a permanência do nome “Ricobom” nas razões sociais.

No decorrer dos anos, foram realizadas várias alterações contratuais, de entrada e saída de sócios, alteração de capital e abertura de filiais (que serão relatadas no decorrer do estudo).

Quanto à alteração da razão social, foi constatada a alteração contratual referente à troca da razão social, na data de primeiro de junho de 1988, da firma “Back, Ricobom e Cia Ltda” para **“Back, Serviços de Vigilância e Segurança Ltda.”** e, em cinco de dezembro de 1997, a mudança da firma Back, Ricobom

Serviços de Limpeza e Conservação Ltda, para “**Back, Serviços Especializados Ltda.**”, continuando até os dias de hoje com esta denominação social.

### 3.2 Constituição do Capital Social

Conforme analisado nas alterações contratuais do Grupo BACK, obteve-se a seguinte informação, conforme as tabelas 01 e 02 demonstram a baixo:

**Tabela 01**  
*Constituição do Capital Social do ano de 1970 a 2001*  
**Back, Serviços de Vigilância e Segurança Ltda.**

Período em anos/Capital em moeda da época					
Nomes dos Sócios	1970	1980	1990	2000	2001
	Cr\$ 5.000,00	Cr\$1.700.000,00	Cr\$5.200.000,00	R\$724.540,00	R\$724.540,00
Eulália Biz Back	100,00%	5,21%	-	-	-
Gessi João Ricobom	-	5,00%	-	-	-
Sebastião Back	-	89,79%	-	7,25%	-
Ecio Sebastião Back	-	-	50,00%	-	-
Enio José Back	-	-	50,00%	92,75%	92,75%
Esilda M. de L. Back	-	-	-	-	7,25%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Grupo Back

**Tabela 02**  
*Constituição do Capital Social do ano de 1970 a 2001*  
**Back, Serviços Especializados Ltda.**

Período em anos/Capital em moeda da época					
Nomes dos Sócios	1970	1980	1990	2000	2001
		Cr\$2.220.000,00	Cr\$5.500.000,00	R\$734.720,00	R\$734.720,00
Gessi João Ricobom	-	10,00%	-	-	-
Sebastião Back	-	23,00%	-	7,10%	-
Ecio Sebastião Back	-	33,50%	50,00%	-	-
Enio José Back	-	33,50%	50,00%	92,90%	92,75%
Esilda M. de L. Back	-	-	-	-	7,25%
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: Grupo Back

Conforme as tabelas acima, a duas empresas da Back estão no nome do Sr. Ênio José Back, que possui com 92,75% de cotas do capital social, e no nome da Sra. Esilda M. de L. Back, com 7,25% do capital social. E os valores dos montantes do capital sociais, até o fim do ano de 2001, são de R\$ 724.540,00, para a empresa do setor de serviços de vigilância e segurança, e de R\$734.720,00, para a empresa do setor de serviços de especializados.

### 3.3 Estrutura Organizacional

#### 3.3.1 Unidades

A Back com trinta e três anos de existência (1969-2002) envolve um efetivo de três mil, quinhentos e sessenta e nove colaboradores, distribuídos em suas unidades.

Atualmente o organograma (ver anexo I) do Grupo Back é constituído pela diretoria, gestão da qualidade, administração de filiais, assessoria jurídica, assessoria financeira, assessoria comercial, assessoria técnica, assessoria administrativa, gerentes de filiais que contam com o apoio dos coordenadores. Suas unidades estão estrategicamente localizadas no estado de Santa Catarina, para operar com facilidade em todos os estados da região Sul do país, com filiais geograficamente distribuídas nos principais mercados industriais e financeiros do Estado. Suas principais unidades são:

✚ **Matriz Rio do Sul** – sua sede social, localizada na Alameda Bela Aliança, 1.064 no bairro Jardim América. Considerada como matriz, Rio do Sul foi onde tudo começou para o Grupo, desde sua fundação em 03/11/1969. Rio do Sul, além de ser a matriz, destaca-se por possuir uma carteira de clientes no ramo de multinacionais.

✚ **Sede Administrativa Filial Florianópolis** – primeira filial fundada em 17/09/1976, localizada na rua Trajano Margarida, 180, no bairro Trindade. Nesta filial concentra-se a administração geral do Grupo, por isso considerada sua sede administrativa, com a centralização dos departamentos pessoal, comercial, financeiro e contábil, e diretoria. É em Florianópolis que são tomadas as decisões estratégicas da empresa, sendo que também aqui acontece a maior parte de suas licitações públicas. Uma particularidade desta filial é ser a que mais possui clientes públicos.

✚ **Filial Blumenau** – fundada em 01/06/1980, localizada na rua Júlio Ritscher, 49, no bairro Garcia. Esta filial é responsável pela região do Médio Vale do Itajaí. Além do seu gerente de filial, Blumenau ainda possui um gerente regional, que dá suporte a outras filiais da região do Vale do Itajaí. Por sua localização, a cidade foi escolhida pela diretoria como um lugar estratégico para a permanência da gerência regional.

✚ **Filial Joinville** – foi fundada em 01/06/1980, está localizada na rua Ottokar Doerffel, 533, no bairro Atiradores. Joinville se destaca por ser a cidade que mais possui clientes no ramo de condomínios e também por possuir clientes com ramo de indústrias.

✚ **Filial Jaraguá do Sul** – fundada em 01/06/1980, está localizada na rua Victor Gaulke, 70, no bairro Czerniewicz. Jaraguá do Sul se destaca para o Grupo por possuir uma clientela de pequenas e médias empresas.

✚ **Filial Lages** – fundada em 01/06/1980, está localizada na rua Frei Gabriel, 480, no bairro Centro. Lages se destaca pelas suas indústrias de papel e celulose, e a decisão de abrir esta filial se deu em razão da dificuldade no atendimento dos colaboradores e dos clientes do Grupo.

✚ **Filial Chapecó** – fundada em 01/06/1980, está localizada na Avenida Getúlio Vargas, 2.680N, no bairro Líder. A decisão de abrir esta filial se deu por causa da dificuldade no atendimento dos colaboradores e dos clientes do Grupo. Estrategicamente localizada para atendimento aos clientes não só da região de Chapecó como também aos clientes no estado do Rio Grande do Sul, abrindo novos caminhos, com a criação de um departamento comercial para os clientes potenciais.

✚ **Filial Tubarão** – fundada em 01/06/1980, está localizada na rua Teodoro Tonon, 234, no bairro Centro. A decisão de abrir esta filial, em 1994, deu-se pela dificuldade no atendimento dos colaboradores e dos clientes do Grupo.

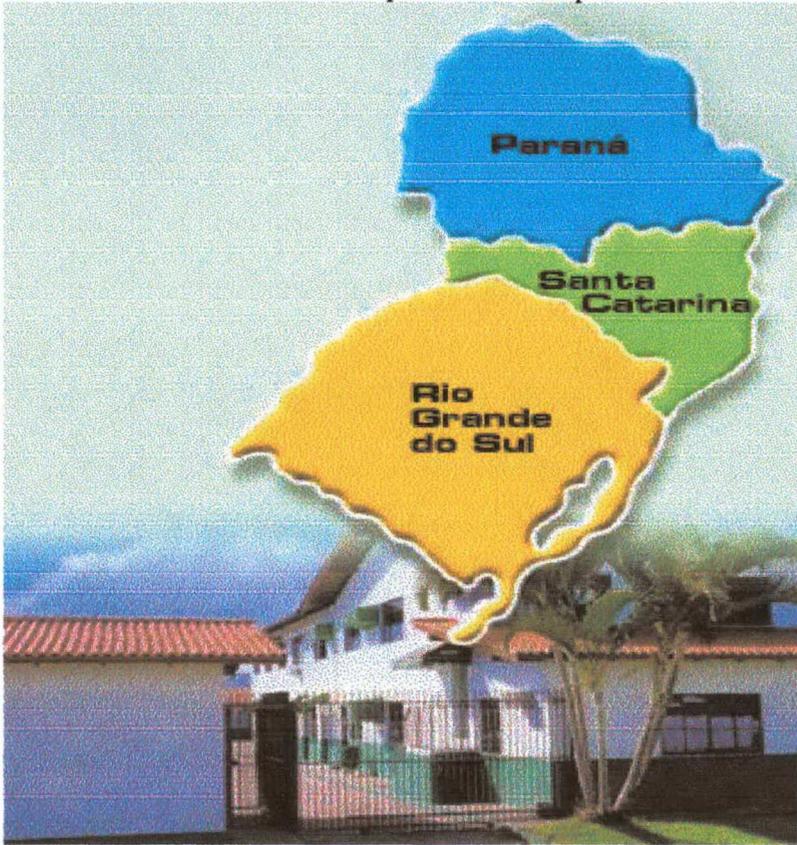
✚ **Filial Brusque** – fundada em 01/06/1980, está localizada na rua Gustavo Schlosser, 37 no bairro Centro. A decisão de abrir o escritório e dar independência para Brusque em 1997, deu-se em razão de dificuldade no atendimento dos colaboradores e dos clientes do Grupo, principalmente na área de serviços de vigilância eletrônica.

✚ **Filial Criciúma** – fundada em 01/06/1980, só a partir do ano de 2001 possui um gerente de filial, para cuidar da área administrativa da filial. Localizada na rua Almirante Saldanha da Gama, 179, no bairro Centro. A decisão de dar independência a esta filial também partiu da dificuldade no atendimento dos colaboradores e dos clientes do Grupo.

✚ **Filial Itajaí** – fundada em 01/06/1980, só a partir do ano 2001 possui um gerente de filial, para cuidar da sua área administrativa. Localizado na rua João Bauer, 203,

no bairro Centro. Também aqui a decisão de dar independência à filial partiu da dificuldade no atendimento dos colaboradores e dos clientes do Grupo.

**Foto 1**  
*Sede Administrativa Grupo Back Florianópolis - SC*



FONTE: Grupo Back

### 3.3.2 Produtos Oferecidos

Em relação aos produtos oferecidos aos seus clientes pela Back, Serviços de Vigilância e Segurança Ltda, é a prestação de serviços voltada para a vigilância armada e desarmada a estabelecimentos financeiros e a outros estabelecimentos, conforme preceitua a lei nº 7.102 e suas alterações e o artigo nº 31 do decreto nº 89.056, bem como a prestação de serviços de vigilância eletrônica. Sua área de atuação é em todos os municípios do estado de Santa Catarina e nos demais estados do Território Nacional.

Já a Back, Serviços Especializados Ltda., oferece aos seus clientes uma gama de serviços, que são: a prestação de serviços de limpeza e conservação e mão-de-obra especializada, em áreas hospitalares, de datilografia, de ascensorista e de copeiro; fornecimento de lanches a autarquias, bancos e entidades particulares, bem

como o transporte rodoviário de volumes junto às entidades que representa e ainda, a prestação de serviços de dedetização, desratização e lavagem de carpetes e forrações; anotações de leituras e entrega de faturas para concessionárias de serviços públicos e demais entidades; auxiliar de escritório; digitadores; telefonistas; recepcionistas; office-boy; transporte de malotes rodoviários; jardinagem; motoristas; supervisores; garagistas; porteiros; marceneiros; mecânicos; zelador; cozinheiro; lavadeiro; degustador; demonstrador; promotor de vendas; repositor; operador de telemarketing; manobrista de veículos; encarregado; líder de grupo; secretária; auxiliar administrativo; pintor; pedreiro; carpinteiro; eletricista; auxiliar de mecânico e jardineiro, bem como os serviços de desenvolvimento de software; hardware e network; telemarketing; instalações eletrônicas; consultoria e desenvolvimento de projetos; comunicação de dados em listas de fornecedores de bens e serviços; provedor de internet; enlonador; operador de máquinas e de empilhadeiras; ajudante de motorista de caminhão; ajudante de carregamento e de enlonamento. Sua área de atuação é em todos os municípios do estado de Santa Catarina e nos demais estados do Território Nacional.

### **3.3.3 Clientes**

Diferentes são as características dos seus clientes, sendo algumas delas empresas públicas de nível Federal, Municipal e Estadual, indústrias nacionais e multinacionais; empresas privadas de pequeno, médio e grande porte; estabelecimentos comerciais, bancários, institucionais e outros.

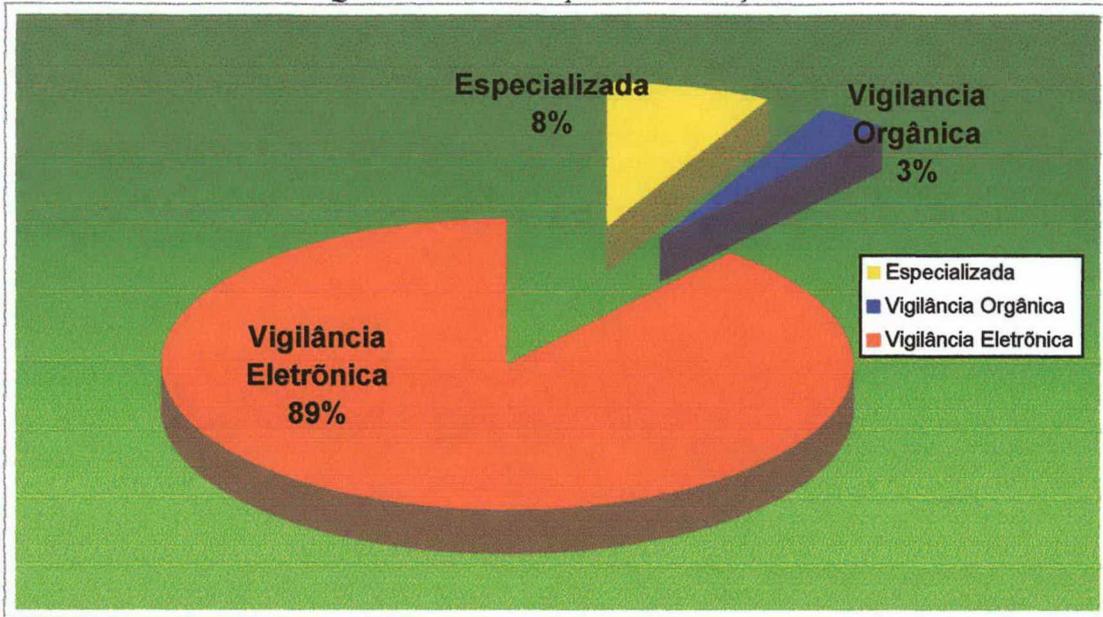
Atualmente o Grupo Back presta serviços a um número de cliente bem expressivo. Suas localizações espalham-se por todo o estado de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Na tabela 03, foram divididos os números de clientes por área de serviços e melhor visualizados no gráfico abaixo.

**Tabela 03**  
Quantidade de Clientes por Área de Serviços.

EMPRESA	QUANTIDADE DE CLIENTES
Área de Serviços Especializados	379
Área de Serviços de Vigilância e Segurança	169
Área de Serviços de Vigilância e Segurança Eletrônica	4.392
<b>TOTAL</b>	<b>4.940</b>

FONTE: Departamento Comercial – Geral - Grupo Back

**Gráfico 03**  
Quantidade de Clientes por Área de Serviços.



FONTE: Grupo Back

Por meio do gráfico acima, pode-se observar, que há uma demanda maior para os serviços de vigilância eletrônica, representando 89% do total, ficando logo em seguida, com 08% do total, os clientes da área especializada e, com 03% do total, os clientes da área da vigilância orgânica.

### 3.3.4 Do Pessoal

O Grupo Back possui 3.569 (três mil quinhentos e sessenta e nove) colaboradores, distribuídos em todas as suas unidades e regiões de atendimento. Com o departamento pessoal da administração geral, da cidade de Florianópolis, foram levantados os seguintes dados:

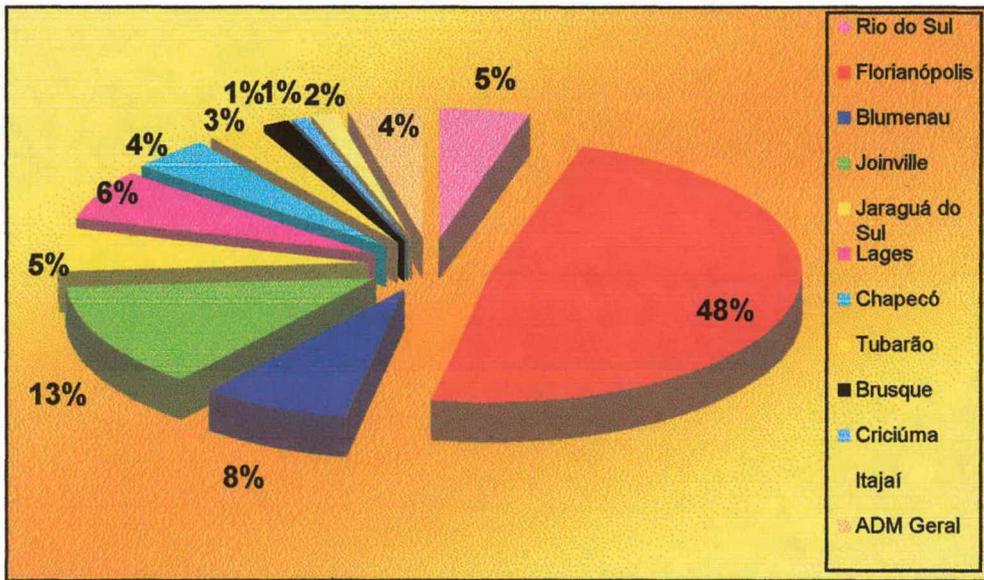
**Tabela 04**  
*Número de Colaboradores por Unidades do Grupo Back*

ESPECIALIZADA		VIGILÂNCIA	
Rio do Sul	105	Rio do Sul	63
Florianópolis	1.454	Florianópolis	271
Blumenau	211	Blumenau	64
Joinville	361	Joinville	113
Jaraguá do Sul	92	Jaraguá do Sul	101
Lages	185	Lages	30
Chapecó	85	Chapecó	63
Tubarão	51	Tubarão	49
Brusque	32	Brusque	16
Criciúma	18	Criciúma	13
Itajaí	43	Itajaí	14
Administração Geral	119	Administração Geral	16
<b>TOTAL</b>	<b>2.756</b>	<b>TOTAL</b>	<b>813</b>

FONTE: Departamento Pessoal – Geral - Grupo Back

Para melhor visualização optou-se pelo gráfico abaixo:

**Gráfico 04**  
*Número de Colaboradores por Unidades do Grupo Back*



FONTE: Grupo Back

Observa-se que a filial de Florianópolis possui um maior efetivo de colaboradores, com 48% do total. Já a cidade de Rio do Sul, que foi a sua pioneira, possui somente 5% do total do efetivo. Conforme a diretoria do Grupo, as cidades que apresentam índices menores de 5% são cidades a que há pouco tempo, ou seja, menos de 05 anos foi dada independência administrativa, estando ainda em fase do crescimento e adaptação no mercado.

### 3.3.4.1 Faixa Etária

A faixa etária dos colaboradores, conforme mostram tabela e gráfico abaixo, apresenta a seguinte disposição:

**Tabela 05**

*Faixa Etária dos Colaboradores do Grupo por Empresa*

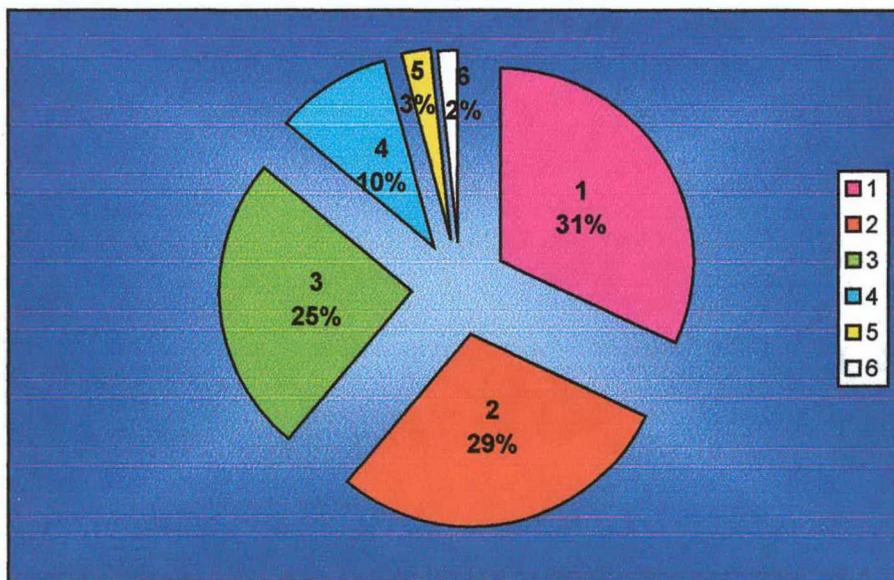
ESPECIALIZADA			VIGILÂNCIA	
Item	Faixa Etária	Quantidade	Faixa Etária	Quantidade
01	17   - 27	895	21   - 31	293
02	27   - 37	808	31   - 41	301
03	37   - 47	703	41   - 51	150
04	47   - 57	267	51   - 61	54
05	57   - 67	71	61   - 71	44
06	67   - mais	11	71   - mais	01

FONTE: Departamento Pessoal – Geral - Grupo Back

Observa-se que a maioria dos colaboradores do ramo dos serviços da especializada, com 60% do total, está com idade entre 17 e 37 anos, e os outros 40% estão com 38 anos para mais. Já na vigilância predominam, com 71%, os que têm idade entre 21 e 41 anos estando os outros 29% acima de 42 anos.

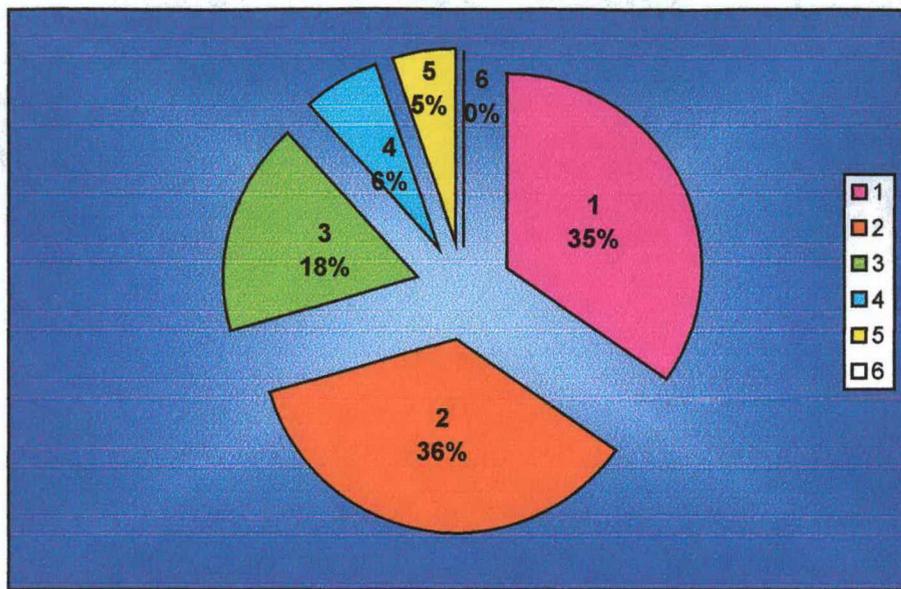
**Gráfico 05**

*Faixa Etária dos Colaboradores do Grupo por Empresa  
Back, Serviços Especializados Ltda*



FONTE: Grupo Back

**Gráfico 06**  
*Faixa Etária dos Colaboradores do Grupo por Empresa*  
*Back, Serviços Vigilância e Segurança Ltda*



FONTE: Grupo Back

A área de vigilância apresenta uma idade mínima de 21 anos em obediência ao art. 16 da Lei Federal nº 7.102, do ano de 1983, que exige requisitos mínimos para o exercício da profissão, e um deles é ter idade mínima de vinte e um anos.

### 3.3.4.2 Grau de Instrução

O número de colaboradores por grau de instrução, nas duas empresas do Grupo Back, está assim distribuído:

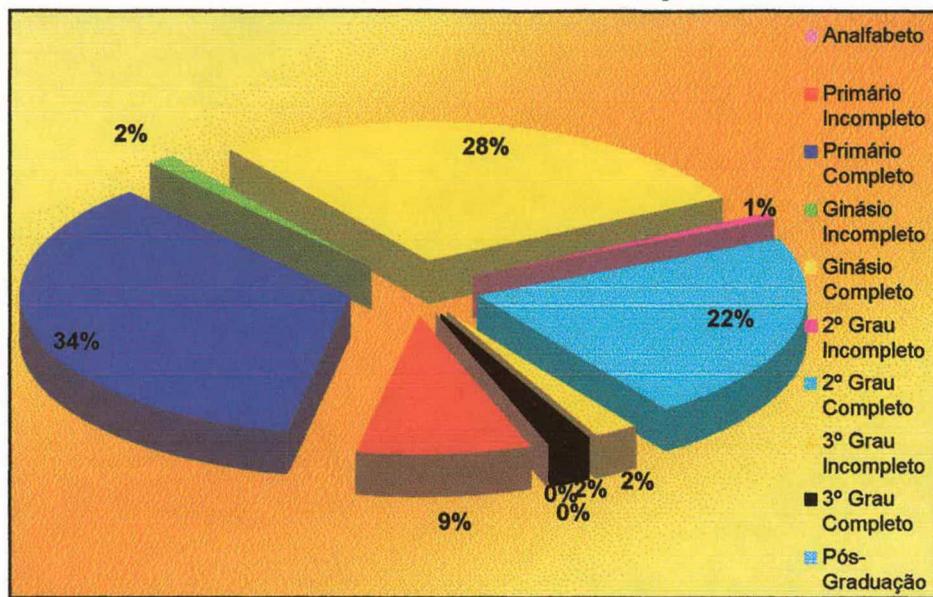
**Tabela 06**  
*Grau de Instrução dos Colaboradores*  
*Back, Serviços Especializados Ltda*

ITEM	GRAU DE INSTRUÇÃO	QUANTIDADE	
		ESPECIALIZADA	VIGILÂNCIA
01	Analfabeto	00	00
02	Primário Incompleto	305	0
03	Primário Completo	961	297
04	Ginásio Incompleto	46	9
05	Ginásio Completo	680	312
06	Segundo Grau Incompleto	20	5
07	Segundo Grau Completo	613	174
08	Superior Incompleto	70	08
09	Superior Completo	57	08
10	Pós-Graduação	04	00

FONTE: Departamento Pessoal – Geral -Grupo Back

Não se constata índice de analfabetismo nas duas empresas, pelo motivo de ser pré-requisito para a seleção e recrutamento de pessoal, para a especializada, na contratação, a alfabetização dos colaboradores. E, na vigilância, devido a Lei Federal número 7.102, art. 16, do ano de 1983, que exige ter instrução correspondente à 4ª série do primário.

**Gráfico 07**  
*Grau de Instrução dos Colaboradores do Grupo Back*



FONTE: Grupo Back

No gráfico acima, pode-se observar que prevalecem, com 34% do efetivo, colaboradores com primário completo, logo em seguida, com 28% os que possuem ginásio completo, e 22%, os que possuem 3º grau completo. O resultado que apresentou percentual menor que 2%, segundo a diretoria, a longo prazo, tende a se modificar, pois agora o mercado está exigindo profissionais mais qualificados na prestação de serviços.

### 3.3.5 Faixa de Salários

A renda dos colaboradores é estipulada pelos sindicatos de cada categoria. Para se ter uma visualização global foram transformadas as rendas em salários mínimos de acordo com o valor vigente na época do estudo. A tabela 07 mostra os dados acima relatados.

**Tabela 07**  
*Faixa de Salário Mínimo dos Colaboradores do Grupo por Empresa*

FAIXA DE SALÁRIOS			
Item	Salário Mínimo	Quantidade ESPECIALIZADA	Quantidade VIGILÂNCIA
01	até - 1 W	391	35
02	1 W - 2 W	2.179	69
03	2 W - 3 W	118	649
04	3 W - 4 W	27	40
05	4 W - 5 W	15	07
06	5 W - 6 W	12	04
07	6 W - 7 W	04	02
08	7 W - 8 W	02	03
09	8 W - mais	08	04

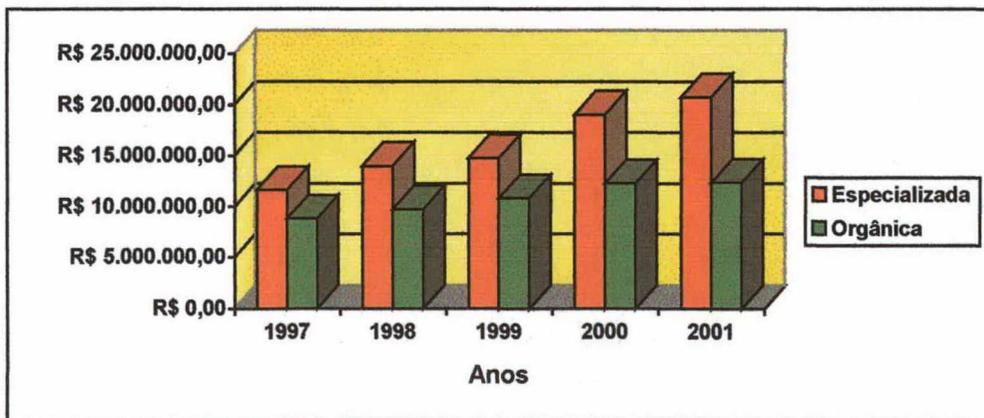
FONTE: Departamento Pessoal – Geral -Grupo Back

Observando a tabela acima, chama a atenção que 79% dos colaboradores da especializada possui renda mínima entre um e dois salários mínimos. Justifica-se tal percentual ao se considerar que a função que prevalece na especializada é a de categoria servente, a qual, pela tabela do sindicato, tem a renda de R\$ 234,96. Para a área da vigilância, serve a mesma justificativa para os 80% que possuem renda mínima entre dois e três salários mínimos, em razão de o salário base da categoria do vigilante ser de R\$ 327,90, mais o adicional do risco de vida de 20% que é de R\$ 65,60, chegando a R\$ 393,50 (valores adotados conforme e estabelecido na CCT 2001/2002 a partir de 01/03/2001).

### 3.3.6 Faturamento

Para uma melhor análise, optou-se pelo gráfico de barras, interagindo com as duas variáveis.

**Gráfico 08**  
*Faturamento Geral Grupo Back.*



FONTE: Grupo Back

Pode-se observar que, nos últimos 05 (cinco) anos, o faturamento da vigilância em geral permaneceu sempre abaixo do faturamento da especializada, mesmo possuindo 89% do total da carteira de clientes do Grupo. Isso se dá devido à quantidade de clientes da vigilância eletrônica, que demandam pelos serviços de monitoramento eletrônico do seu sistema de alarme. Devido ao valor do serviço ser muito menor, chegando a ser em muitos contratos 10% do valor de uma colaboradora de categoria servente com 220 horas mensais, mesmo assim a quantidade ainda não excede o valor do faturamento da Back, Serviços Especializados Ltda.

### **3.4 Síntese Conclusiva**

O Grupo Back é um conjunto de duas empresas, uma, no setor da vigilância orgânica e eletrônica, que se chama Back, Serviços de Vigilância e Segurança Ltda., e outra, no setor de mão-de-obra especializada, que se chama Back, Serviços Especializados Ltda. Está atuando no mercado há trinta e três anos através das suas unidades localizadas no estado de Santa Catarina. Suas principais unidades são: Rio do Sul (matriz), Florianópolis (sede administrativa), Criciúma, Tubarão, Itajaí, Brusque, Blumenau, Joinville, Jaraguá do Sul, Lages e Chapecó.

Seu capital social, até o final do ano 2001, é de R\$ 724.540,00, para a empresa do setor de serviços de vigilância e segurança, e de R\$ 734.720,00 para a empresa do setor de serviços especializados. Possui 4.920 clientes que se valeu de seus diversos serviços, nas áreas da mão-de-obra especializada, vigilância orgânica e vigilância eletrônica. Através desses clientes, é possível para o Grupo manter 3.569 colaboradores efetivos, com faixa etária a partir de 17 anos, apresentando um grau de instrução que vai do 1º grau incompleto até o nível de pós-graduação, com uma faixa salarial bem diversificada correspondendo a cada função dos seus colaboradores, com maior concentração na faixa entre 1W salário mínimo e 03 W salários mínimos. Uma particularidade apresentada é que a maior parte do seu faturamento se origina nos serviços prestados aos clientes da especializada, que representam 11% do total da sua carteira de clientes, ficando os restantes 89% para os clientes da vigilância e segurança.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. AVALIAÇÃO DA ADOÇÃO DA ISO 9002 PELO GRUPO BACK**

Este capítulo está dividido em quatro partes fundamentais para a avaliação da eficácia da decisão estratégica adotada. São elas: a tomada de decisão pela ISO 9002; o processo de implantação do sistema da qualidade à certificação; análise comparativa dos resultados no período anterior e posterior à certificação; e avaliação hoje das filiais através da EFG.

#### **4.1 A Tomada de Decisão pela ISO 9002**

A tomada de decisão para a implantação do sistema da qualidade ISO 9002 surgiu no ano de 1999, em uma das reuniões do Grupo Back, especificamente a da elaboração do plano estratégico da empresa. Foram então reunidos todos os gerentes de cada unidade em um único local, por três dias, para discussão dos pontos fracos e fortes da empresa e criação de metas para os próximos 05 anos do Grupo.

Buscou-se levantar e aproximar seus pontos fortes, sendo reconhecidos: integração com a sociedade, prestação de serviços qualificados, maior aproximação com o cliente interno, transparência, contribuição para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e busca do equilíbrio econômico-financeiro em todos os negócios. Enfocaram-se também os pontos fracos, que seriam na época: ineficácia no atendimento, falta de treinamento, falta de plano de cargos e salários (definição de funções e atribuições), desconhecimento dos custos de contratos, descuido com uniformes com necessidade de mais qualidade, falta de qualidade dos produtos de limpeza e necessidade de decisões mais rápidas.

Dessas análises surgiu a necessidade de adotar um sistema que pudesse auxiliar de modo eficaz na resolução das atuais deficiências enfrentadas pelo Grupo,

sem que interferisse nos objetivos da empresa, incrementando a sua competitividade perante o mercado e principalmente que colocasse o “cliente” como foco principal.

Conforme relato do Sr. Ênio J. Back, criou-se então uma interrogação: “que sistema da qualidade adotar? Um sistema capaz de unir todos os objetivos do Grupo, que são: normatizar as funções e atividades dos colaboradores, elaborar um manual de qualidade, alcançar melhoria na qualificação do pessoal por categorias, obter um crescimento comercial de 10% ao ano, entre outros. Foi então, que os participantes tomaram a decisão de obter a certificação da qualidade ISO 9000”.

Mesmo conhecendo todas as dificuldades e as drásticas mudanças que sofreria no sistema operacional e na cultura de trabalho da empresa, a alta administração avaliou o futuro nas vantagens do sistema da qualidade ISO, assumindo a responsabilidade como líderes no processo de mudança do Grupo, decidindo implantar a ISO 9000, para uma melhoria contínua dos serviços prestados.

#### **4.2 Processo de Implantação do Sistema da Qualidade à Certificação**

O primeiro passo dado foi a análise dos benefícios que a empresa iria adquirir da tomada de decisão da implantação do sistema da qualidade. A Back observou dois itens de grande importância, um no ambiente interno e outro no ambiente externo.

No ambiente interno, foi a possibilidade de definir políticas, processos e procedimentos em que transparecesse a maneira de gestão da empresa. Esse sistema dá a possibilidade de ser modificado ao longo do tempo, conforme a necessidade da equipe, tornando a empresa menos propensa a falhas quando da auditoria do sistema da qualidade.

No ambiente externo, os sistemas contribuíram para a qualidade dos serviços e produtos oferecidos aos seus clientes, ocasionando assim, a demanda cada vez maior dos produtos e serviços do Grupo. Quanto aos seus fornecedores, a empresa passou a exigir mais qualidade e cumprimento de prazos de entrega, passando à realização freqüente de avaliações, buscando sempre o que melhor se adaptava a suas exigências e necessidades.

Todo o processo de implantação do sistema da qualidade compreendeu o período de fevereiro de 1999 a novembro de 2000, tendo como investimento total de implantação o valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais).

A disseminação do processo de implantação da ISO 9000, entre os colaboradores da Back, foi feita através de métodos de divulgação interna como a disponibilidade das informações via e-mail e via reuniões mensais. Com esse método, o grupo discutia as informações em reuniões mensais e depois as enviava via e-mail para que seus participantes pudessem ter a qualquer momento as informações nas suas mãos. Outro método de divulgação foram os seminários, com fitas de vídeo sobre qualidade, esclarecimentos de dúvidas sobre o funcionamento, benefícios e as dificuldades encontradas entre os colaboradores.

A etapa de divulgação da norma da ISO aos colaboradores seria para lhes explicar os benefícios da ISO 9000, tanto no que diz respeito a eles como para o Grupo Back. Com a implementação, haverá uma exigência maior de todos, pois requer envolvimento e comprometimento de todos e em todos os níveis da empresa.

Quanto à formação da estrutura de equipe interna de coordenação do sistema, a Back teve a ajuda de duas equipes: uma equipe de consultores externos, que fizeram parte da assessoria, e a outra, equipe de coordenadores, as chamadas “equipes da qualidade”. Esta equipe foi composta pelos colaboradores internos da Back, cada equipe respondendo pela sua unidade, realizando a parte de coordenação da implantação e a eleição de um representante da administração, com a finalidade de fazer a interação da alta administração com as unidades de negócios e respondendo pelas responsabilidades descritas na norma ISO 9000/1994.

Toda consultoria externa, que auxilia na implementação do sistema da qualidade até a obtenção da certificação NBR ISO 9000, faz um diagnóstico de como se encontra a empresa e suas unidades de negócios (filiais), caso exista, para a implantação da ISO 9000. Por experiência dos especialistas da área, é um desafio muito grande para a empresa buscar a certificação para todas as unidades ao mesmo tempo, podendo ocorrer o risco de não serem certificadas no prazo estipulado pela alta administração. No caso da Back, foi assumido o risco e todas as suas unidades de negócios, com exceção das novas unidades de Itajaí e Criciúma, foram visitadas pela consultoria externa, que chegou à conclusão que as unidades apresentavam condições

básicas para aplicação do processo de implantação da qualidade. Essas condições básicas eram: a evidência de comunicação interna, capacidade em seguir rotinas e normas, colaboradores motivados, um gerente motivador, líder e capaz de gerar e conduzir as mudanças em suas unidades.

A norma escolhida para ser trabalhada no caso Back, a mais adequada ao escopo dos serviços, teve como base o atendimento ao cliente e a assistência técnica, descartando a necessidade do desenvolvimento de projetos, pois não faz parte dos serviços do Grupo. A única norma, que na época apresentava essas características era a ISO 9002.

Outro item de muita importância e de extrema necessidade é o treinamento. Foram realizados vários treinamentos com os integrantes da qualidade nos vários aspectos da ISO 9000 e na metodologia de como se procederia a implantação dos sistemas da qualidade, inclusive um treinamento específico para a escolha do corpo de auditores internos, que foram treinados e avaliados por consultores e auditores externos. Os principais treinamentos oferecidos pelo grupo foram os constantes do quadro abaixo:

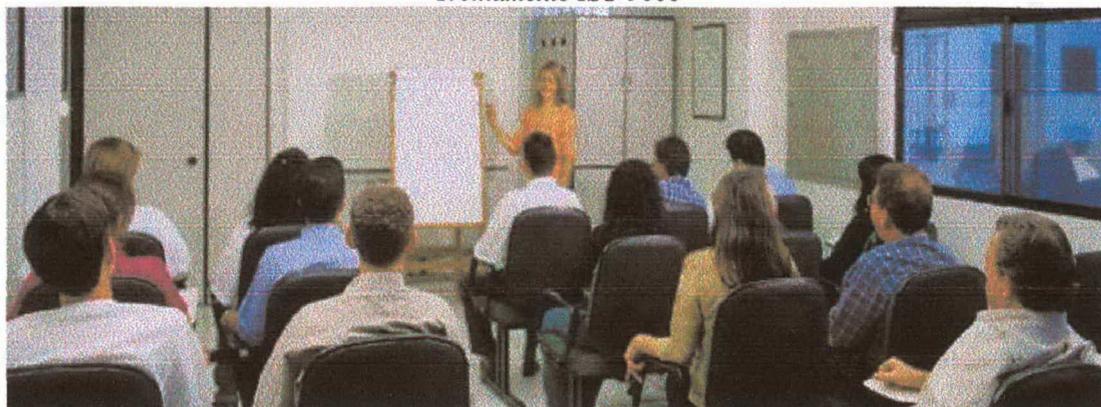
**Quadro 02**  
*Treinamentos oferecidos após certificação*

	Motivação e estratégia de vendas, com carga horária de 24 horas;
	Administração do tempo, com carga horária de 12 horas;
	Comportamento gerencial, com carga horária de 12 horas;
	Programação neuro-lingüística, com carga horária de 08 horas.
	Desenvolvimento de lideranças, com carga horária de 08 horas;
	Atendimento ao público, com carga horária de 06 horas;
	Criatividade, com carga horária de 06 horas;
	Tomada de decisão e gerência operacional, com carga horária de 12 horas;
	Recrutamento e seleção, com carga horária de 06 horas;
	Inteligência emocional, com carga horária de 12 horas;
	Negociação e vendas, com carga horária de 08 horas;
	Disciplina e comprometimento no trabalho, com carga horária de 06 horas;
	Interpretação das normas ISO 9000/2000, com carga horária de 08 horas e outros dentro das normas da ISO 9002/1994.

FONTE: Pesquisa de Campo

A foto abaixo foi retirada no auditório e sala de treinamento do Grupo Back, em sua sede administrativa localizada em Florianópolis - SC.

**Foto 02**  
*Treinamento ISO 9000*



FONTE: Grupo Back

Outro passo que o Grupo Back realizou foi a identificação das atividades específicas à adequação dos requisitos da norma e a formulação de um plano da qualidade, atribuindo responsabilidades a todos os setores e pessoal. (Ver anexo II)

Um desafio enfrentado pelo Grupo foi realizar a instrução de trabalho de cada função existente dos colaboradores, escrevendo as instruções de trabalho e procedimentos de acordo com a norma e, ainda, relatando as operações da atividade. Para isso, foi chamado um número significativo de colaboradores para que elaborassem as descrições das atividades. Depois disso, foram entregues em cada posto de trabalho as instruções de trabalho, ou seja, mais de 2000 (duas mil) instruções sendo que elas deveriam estar dentro do que os colaboradores praticam. Esses colaboradores foram treinados na instrução de trabalho que eles próprios criaram, conforme exigência da norma ISO 9002.

Criou-se um manual da qualidade, de acordo com a norma, sendo este manual sistema da garantia da qualidade Back, no que se refere ao sistema da gestão da qualidade, conforme NBR ISO 9002/94. Estabelece a filosofia para a concepção e a manutenção das características da qualidade, de acordo com especificações técnicas e comerciais, assim como define diretrizes gerais da qualidade, em conformidade com cada item da norma (ver anexo III).

O sistema Back de garantia da qualidade se ajusta considerando as necessidades de aprimoramento interno e do mercado, visando sempre assegurar produtos e serviços que atendam e excedam às expectativas de seus clientes. O propósito do manual é descrever a política e a estrutura integral do sistema da qualidade, usado para atingir a missão proposta pela Back.

Quanto à divulgação e a emissão da política da qualidade e das diretrizes do processo de implementação, foram colocadas em uma linguagem em que todas as orientações são entendidas e compreendidas por colaboradores que não possuam o mesmo grau de instrução, que é o caso do Grupo Back, conforme se constata na tabela 09, que descreve os vários níveis de grau de instrução identificados na empresa.

Depois de implementada a primeira versão do sistema da qualidade, foram realizadas várias auditorias internas. Estas são realizadas pelos próprios colaboradores, desde que não sejam da mesma área auditada, o que quer dizer, se um auditor for do departamento comercial, ele não poderá auditar seu próprio departamento, mas poderá auditar o departamento comercial de outra unidade de negócio. Todas as pessoas que trabalham na empresa são passíveis de serem auditadas, mas existem áreas específicas como: o comercial, a técnica e o operacional que estão envolvidos diretamente com a norma NBR ISO 9002/1994, devido a estarem suas atividades normatizadas em procedimentos que fazem parte do sistema da qualidade do Grupo Back.

As auditorias são por amostra e extensão, não havendo a necessidade de todas as filiais serem auditadas, ao mesmo tempo, para a comprovação da sua adequação com os requisitos da norma ISO 9002. Mas, como é realizado em tempo pré-determinado (trimestralmente), as unidades que não foram auditadas em um determinado mês serão auditadas quando da realização da próxima auditoria interna, conforme cronograma de auditorias.

Nessas auditorias, há um auditor líder que é o responsável por sua condução e cumpre suas tarefas conforme estipulado no plano de auditores proposto pelo representante da administração. Depois de realizadas as auditorias são feitas anotações e uma reunião é marcada com todos os auditores, para que sejam relatadas as evidências. Caso não seja possível encontrar alguma evidência de documentos que o procedimento exige ou (outro exemplo) se houver a evidência de que o auditado não está familiarizado com a norma e os procedimentos da Back, o auditor líder abre uma não-conformidade que deverá ser repassada ao auditado em tempo pré-determinado e com prazo de entrega estipulado. Essa não-conformidade deverá estar preenchida, ou seja, terem-se efetuado as devidas ações corretivas.

Todos os que serão auditados recebem um cronograma de autoria com datas já estipuladas e horários para cada setor auditado, não havendo, assim, o descumprimento com as datas pré-estabelecidas.

O período da adequação do sistema durou 12 meses e então, após estarem prontos, a alta administração decidiu chamar uma auditoria de pré-certificação externa por uma entidade independente, ou seja, uma entidade certificadora que possui seu certificado validado pelo INMETRO, conforme explicado no capítulo 2. No caso, a escolhida e indicada pela consultoria externa contratada, foi a BVQI *Bureau Veritas Quality International*. Depois de realizada a pré-auditoria, são realizadas as ações corretivas das não-conformidades recebidas, ou seja, revelando falhas no sistema da qualidade da empresa. Entendem-se por falhas a não adequação ao uso da norma na atividade da empresa, o não comprometimento dos colaboradores com o sistema da qualidade, o não cumprimento dos procedimentos estabelecidos pelo sistema da qualidade e outros.

Conforme relatado em reunião de encerramento por uma das auditoras do BVQI, “é muito difícil uma empresa ter menos de 20 (vinte) não-conformidades em uma pré-auditoria”. Sendo assim, o Grupo Back procedeu conforme a norma, realizando as ações corretivas das não-conformidades recebidas. Algumas das principais não-conformidades recebidas pelo Grupo, foram: a falta de rastreabilidade dos equipamentos eletrônicos; o não arquivamento e armazenamento de documentos da qualidade, conforme escrito nos procedimentos de qualidade; ausência de especificações do produto ou serviço contratado pelo cliente no contrato comercial; ausência de uma avaliação realizada pelo cliente nas avaliações de instalações; evidências de instruções de trabalho nos postos de trabalho com data de revisão vencida, entre outras.

Passado essa fase, chama-se a certificadora credenciada para que efetue a auditoria de certificação NBR ISO 9002. No caso da Back, foi chamado, mas o Grupo, conforme a visão da auditora, apresentou ainda 04 (quatro) não-conformidades que foram tratadas através de ações corretivas em tempo pré-determinado de 90 dias. Então o auditor retornou, auditando somente as áreas que haviam recebido as não-conformidades, e então, no dia vinte e um de novembro do

ano dois mil, foram concedidos ao Grupo Back os certificados de adequação à norma ISO 9002/94 (ver anexo VIII).

Até o ano do presente estudo (2002), já foram realizadas 01 (uma) auditoria de certificação e 02 (duas) auditorias de manutenção, com data prevista para a próxima auditoria de manutenção em maio do ano dois mil e dois. O Grupo ainda está preparando a suas duas novas filiais de Itajaí e Criciúma para serem também auditadas neste ano.

A auditoria de manutenção é realizada de seis em seis meses, até completar três anos de certificação das empresas recém certificadas. Após três anos, é realizada uma auditoria de recertificação que terá um prazo de mais três anos para realização da próxima recertificação.

É importante ressaltar que o Grupo Back foi auditado na NBR ISO 9002 versão 1994, sendo que, no ano 2000, foram revisados todos os requisitos da norma e a diferença principal entre a antiga e a nova é que ela extinguiu a ISO 9002 e a ISO 9003, ficando apenas a ISO 9001. No caso, o Grupo Back, que foi certificado com a NBR ISO 9002/1994, então um modelo para a garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados passará a adotar a NBR ISO 9001/2000, um sistema de gestão da qualidade. O que era antes modelo, agora se torna gestão. As empresas que foram certificadas após o ano 2000 receberam em seus certificados de aprovação a designação de ISO 9001/2000, pois foram auditadas conforme esta norma.

A Back já está se preparando para adequar seu sistema a NBR ISO 9001/2000, pois seu prazo de adequação é até o ano 2003. Depois deste ano a empresa passará a ser auditada conforme a norma ISO 9001/2000.

#### **4.3 Análise Comparativa dos Resultados no Período Anterior e Posterior à Certificação**

O quadro abaixo apresenta algumas das mudanças que mais marcaram o Grupo Back. São elas:

**Quadro 03**  
*Mudanças ocorridas antes e depois da certificação*

<b>ANTES DA ISO 9002</b>	<b>DEPOIS DA ISO 9002</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Havia missão, objetivos e metas, mas não eram divulgados para todos os colaboradores e clientes.</li> <li>✚ As responsabilidades sobre as atividades eram verbais.</li> <li>✚ Diretoria da empresa estava voltada somente aos problemas dos gerentes de filiais, ocupando muito de seu tempo com informações que poderiam ser resolvidas por outra pessoa de confiança.</li> <li>✚ Organograma desatualizado.</li> <li>✚ Não havia um cronograma para discussão da revisão das atividades realizadas pela empresa.</li> <li>✚ Não havia registro de documentos de controle de atividades em vários aspectos.</li> <li>✚ Aceitavam-se propostas dos clientes sem a evidência de avaliação das instalações e da estrutura oferecida pelo cliente para o fornecimento dos serviços.</li> <li>✚ Não havia padronização de serviços</li> <li>✚ Inexistência dos Serviços de Atendimento ao Cliente (0800)</li> <li>✚ Comunicação interna era mais de 70% verbal</li> <li>✚ Não havia controle dos seus custos</li> <li>✚ Os treinamentos não eram evidenciados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Criação da política da qualidade que deverá estar visível a todas as pessoas.</li> <li>✚ Criação do Manual da qualidade com a distribuição das responsabilidades entre os setores em relação às atividades da qualidade.</li> <li>✚ Existência do representante da administração, pessoa responsável em dar suporte aos gerentes, fazendo a conexão diretoria e unidades de negócio. E criação do cargo de administrador de filiais.</li> <li>✚ Criação de um organograma atualizado e que reflete a realidade da empresa.</li> <li>✚ Surgimento das reuniões com a alta administração realizadas de seis em seis meses, registradas por ata, para revisão do sistema da qualidade.</li> <li>✚ Exigência da norma armazenamento, controle, arquivamento de documentos, check-list de manutenção, análise crítica de clientes, avaliação de instalação, rastreabilidade de produtos, contratos e colaboradores e evidência de treinamento através de lista de presença.</li> <li>✚ Criação da análise crítica de clientes, documento que possui informações com os dados do cliente, produtos fornecidos pelo cliente e ordem serviço, assinado por ambas as partes, contratante e contratada.</li> <li>✚ A norma padronizou todos os seus processos.</li> <li>✚ Criação de um 0800</li> <li>✚ Hoje o percentual inverteu, sendo agora 70% registradas através de memorandos internos, e-mail, Intranet e outros meios utilizados pelo Grupo que possam ser registrados e armazenados.</li> <li>✚ Hoje já é identificada a maioria deles e estão sendo trabalhados para a sua redução.</li> <li>✚ Todos os treinamentos são evidenciados conforme exigência da norma e filosofia do Grupo, hoje.</li> </ul>

FONTE: Grupo Back

Neste item, são analisados os resultados em relação à competitividade, sendo expressos pelas seguintes variáveis: o faturamento, investimentos, distribuição dos gastos, concorrentes, número de clientes e colaboradores, e, ainda, resultados fornecidos pelos colaboradores, coordenadores e clientes através dos questionários e conversas informais. No item coordenadores foram englobados também os assessores, diretores, representante da administração e gerentes de filiais.

Para preencher os itens a que não foram aplicadas as pesquisas de campo, foram analisados documentos fornecidos pelo Grupo Back, como: o balanço patrimonial dos últimos 05 (cinco) anos, relatórios gerados pelo sistema de gestão empresarial (Protheus) fornecido pelos departamentos competentes e informações informais com o representante da administração do Grupo.

Dividiu-se esta investigação em duas partes. Na primeira parte, foi realizado um diagnóstico para a avaliação da situação do Grupo antes e pós-certificação. Na segunda parte, foi adotado um questionário de perguntas abertas aos colaboradores e coordenadores.

A população determinada para esse estudo de caso compõe-se de 11 (onze) unidades de negócios, mas que só foram escolhidas as que já foram certificadas, ficando de fora Itajaí e Criciúma. Dos 3.569 (três mil quinhentos e sessenta e nove) colaboradores, foram selecionados para a amostragem 20% deste total. E quanto aos 4.940 (quatro mil novecentos e quarenta) clientes, foram selecionados para a amostragem também 20% do total.

Ressalta-se que os resultados anteriores e posteriores à certificação foram coletados pela equipe da qualidade do Grupo Back. Sendo assim, os resultados utilizados dos questionários aplicados no período anterior e posterior à certificação da ISO 9002, no que se refere à pesquisa de satisfação do cliente, fica totalmente sob responsabilidade do Representante da Administração da Back.

As coletas de informações foram realizadas no período de 10/01/2002 a 26/04/002. Foram aplicados 715 questionários (ver anexos IV, e V) junto aos colaboradores, dos quais 394 retornaram, com um percentual de retorno de 55%. E dos 988 questionários (ver anexo VI) aplicados junto aos clientes, retornaram 840, com um percentual de retorno de 85%. As perguntas realizadas aos clientes são as mesmas que foram realizadas no período anterior à certificação.

O objetivo desta pesquisa é verificar a importância da implementação do sistema da qualidade ISO 9002 como tomada de decisão estratégica, em nível concorrencial, gerando um diferencial no mercado.

### 4.3.1 Faturamento

Conforme autorização da diretoria do Grupo Back, foi possível divulgar o faturamento anual, nos últimos 05 (cinco) anos. São eles:

**Tabela 08**

*Faturamento nos últimos 05 anos do Grupo Back*

Anos	Valores em Reais
1997	R\$ 20.506.919,54
1998	R\$ 23.211.398,36
1999	R\$ 24.808.548,25
2000	R\$ 31.414.176,72
2001	R\$ 33.150.984,62
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 133.092.027,49</b>

FONTE: Balanço Patrimonial Grupo Back

Como se pode observar na tabela acima, foi realizada a análise em três períodos. O primeiro que compreende os anos de 1997 a 1998, quando não existia o processo de implantação da ISO, obteve um crescimento no seu faturamento de 13,19%. O segundo, que compreende os anos de 1999 a 2000, tendo, em 1999, sido realizado o planejamento estratégico e iniciado o processo de implantação, obteve um crescimento de 26,63%, o dobro do percentual apresentado no período anterior. E o último e terceiro, que compreende a passagem dos anos 2000 e 2001, período em que, em novembro do ano 2000, a empresa obteve a certificação, o crescimento foi 5,53% menor do que no período anterior.

A princípio, pode-se deduzir que a alta administração conseguiu alcançar um dos seus objetivos do planejamento estratégico (1999), que era obter um aumento no faturamento total de 30% a partir da data da tomada de decisão estratégica.

### 4.3.2 Investimentos

Na tabela abaixo, estão demonstradas os investimentos realizados pelo Grupo Back nos últimos 05 (cinco) anos.

**Tabela 09**  
*Investimentos realizados no período de 05 anos*

ANO	1997	1998	1999	2000	2001
Item INVESTIMENTO	VALOR R\$	VALOR R\$	VALOR R\$	VALOR R\$	VALOR R\$
01 Participações	2.500,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00
02 Apartamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	120000
03 Máquinas e Equipamentos	272.056,28	567.177,72	828.523,27	704.170,19	792.747,94
04 Móveis e Utensílios	158.093,50	141.744,18	73.637,18	23.251,66	26.793,86
05 Prédios e Benfeitorias	2.361,31	0,00	0,00	0,00	0,00
06 Telefones	5.357,87	0,00	0,00	0,00	0,00
07 Terrenos	772,32	0,00	0,00	2.000,00	0,00
08 Veículos	103.842,70	37.076,97	87.455,48	129.923,62	47.711,69
<b>TOTAL R\$</b>	<b>544.983,98</b>	<b>745.998,87</b>	<b>991.615,93</b>	<b>859.345,47</b>	<b>927.253,49</b>

FONTE: Balanço Patrimonial Grupo Back

Conforme apresentado na tabela acima, continuando com mesma linha da análise anterior, dividiu-se os investimentos em três períodos. No primeiro período, houve um crescimento nos investimentos realizados pelo Grupo de 36,88%. No segundo período o decréscimo foi de -13,34%. E o terceiro período apresentou um crescimento de 7,90%. O motivo que levou um investimento negativo no ano 2000 foi ter a empresa gastado mais que a sua receita no ano de 1999, gastos estes principalmente com a implantação do sistema da qualidade, devido aos deslocamentos mais frequentes às filiais, devido aos treinamentos realizados com todos os gerentes de filiais, mensalmente, oferecidos cursos ministrados por consultores contratados para habilitação e capacitação da gerência para os sistema da qualidade e outras solicitadas pela diretoria.

Observa-se que somente no ano 2000, ano da implantação do sistema da qualidade, houve um decréscimo em máquinas e equipamentos e móveis e utensílios, retornando a aumentar em 2001. Nota-se que o investimento maior foi no ano de 1999, ano em que se iniciou a implantação da ISO 9000 e realizou-se o planejamento estratégico.

#### 4.3.3 Distribuição dos Gastos

Dentre os pontos fracos abordados no planejamento estratégico (1999) do Grupo Back, apresentam-se: falta de treinamento, custos de contrato, qualidade dos uniformes, estruturação da limpeza, qualidade dos produtos de limpeza. Observados os pontos fracos, e as despesas por eles desencadeadas encontraram-se reforços para

a tomada de decisão da Back. Na tabela abaixo estão distribuídas as despesas decorrentes em 05 (cinco) anos.

**Tabela 10**  
Distribuição dos Gastos do Grupo Back

ANOS	CUSTO C/ PREST. DE SERVIÇOS	DESPESAS ADM <sup>*</sup>	DESPESAS FINANCEIRAS	DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	TOTAL %
1997	67,98% <sup>1</sup>	21,43%	1,00%	0,05%	90,46%
1998	64,81%	17,15%	3,12%	0,02%	85,11%
<b>1999</b>	<b>73,87%</b>	<b>26,67%</b>	<b>3,43%</b>	<b>0,02%</b>	<b>103,99%</b>
2000	67,21%	21,34%	1,50%	0,01%	90,06%
2001	68,36%	23,77%	1,02%	0,09%	93,25%

FONTE: Balanço Patrimonial – Grupo Back

• Onde se lê ADM, lê-se administrativa.

<sup>1</sup> Percentual calculado com base no faturamento do mesmo ano

No ano de 1999, observa-se que as despesas foram maiores do que o faturamento do referido ano, chegando a um percentual de 103,95%. O Grupo nesse ano além de estar enfrentando despesas altas do custo com prestação de serviços, enfrentou maiores gastos com a implantação do sistema da qualidade e com o aumento significativo das despesas administrativas, em comparação ao ano anterior.

#### 4.3.4 Concorrentes

No que diz respeito aos concorrentes, conforme dados colhidos junto ao Representante da Administração, no ano em que a Back estava implantando seu sistema da qualidade ISO 9000, já havia dois outros concorrentes, com uma estrutura empresarial competitiva bem estruturada, e certificados. Quando a Back foi certificada no entanto, ela manteve-se como diferencial no mercado frente os outros concorrentes do mesmo porte, e a consequência disso foi o aumento da demanda pelos serviços do Grupo.

Atualmente, o diferencial já não existe mais, agora a qualidade se tornou obrigatória no meio competitivo, tornando-se uma barreira à entrada de novos empresários que queiram investir no setor. Isso porque já há no mercado 07 (sete) empresas certificadas e 02 (duas) em processo de certificação.

A comprovação dessas informações se fez através do sistema de monitoramento concorrencial identificado na empresa Back por meio do seu representante da administração. Esta identificação apoiou-se no que sugere Fuld

(1998), como “fontes básicas de informação” publicações especializadas, no caso, as empresas certificadas estão relacionadas no site do INMETRO; *clippings* de notícias, notícias de jornais e revistas especializadas em que aparecem informações sobre os concorrentes; feiras e exposições onde a empresa possui possibilidade de saber quais os novos produtos do seu concorrente; e contatos pessoais, através de conversas com os próprios concorrentes, com os clientes e outras fontes não divulgadas pelo representante da administração.

#### 4.3.5 Clientes

Na tabela abaixo, são apresentados os números dos clientes anteriores à certificação e posteriores à certificação.

**Tabela 11**  
*Número de Clientes por Área de Serviços.*

EMPRESA	NºS CLIENTES ANTERIOR	NºS CLIENTES POSTERIOR
Área de Serviços Especializados	282	379
Área de Serviços de Vigilância e Segurança	111	169
Área de Serviços de Vigilância e Segurança Eletrônica	3536	4.392
<b>TOTAL</b>	<b>3.929</b>	<b>4.940</b>

FONTE: Departamento Comercial – Geral - Grupo Back

Conforme planejamento estratégico (1999) da empresa, um dos objetivos propostos era obter crescimento comercial de 10% ao ano e uma de suas metas era estabelecer políticas de marketing. Conforme tabela acima, o Grupo Back atingiu seu objetivo, com 25,73% de crescimento comercial, no período de novembro do ano 2000 a abril do ano 2002.

Pode-se concluir que se comprova a teoria de que os clientes querem serviços com alta qualidade. Também não se pode deixar de falar que, com o processo de implementação do sistema até a certificação, o Grupo estabeleceu políticas de marketing que, conseqüentemente levaram ao aumento da demanda pelos serviços da Back. Alguns dos tipos de marketing foram aplicação de mala direta aos clientes e fornecedores informando da tomada de decisão pela certificação ISO 9002. Após a certificação todas as suas viaturas (veículos) possuem uma nova logomarca da empresa, com a inclusão do emblema da ISO 9000, incluindo ainda a da certificadora

BVQI e do INMETRO. Acentuou-se a divulgação junto à sociedade, em informe publicitário, e outras.

Com a certificação da ISO 9002, os clientes se sentiram garantidos e seguros por estarem confiando em uma empresa que busca a qualidade contínua em suas atividades e tem o cliente como seu foco principal. Após a certificação, observou-se uma maior fidelização dos clientes, chegando a um mesmo cliente possuir mais de 01 (um) contrato com 02 (dois) ou mais serviços ofertados pelo Grupo.

#### **4.3.6 Colaboradores**

Quanto aos colaboradores, houve uma maior qualificação dos seus profissionais, além de obterem um aumento no seu efetivo em geral. Observou-se na área de prestação de serviços da especializada que a quantidade passou de 2.403 para 2.756, número este alcançado após a certificação da ISO 9002. Já na área de vigilância e segurança a quantidade de colaboradores passou de 1170 para 813, número este encontrado após a certificação. Este número abrange tanto a área de vigilância orgânica quanto a área de vigilância eletrônica.

O motivo da redução de colaboradores na vigilância e segurança, mesmo tendo havido um aumento de contratos de vigilância orgânica, foi a substituição da mão-de-obra por equipamentos eletrônicos cada vez mais sofisticados e com alta qualidade, tecnologia e um custo muito menor do que os serviços de vigilância orgânica. A redução na demanda de vigilância orgânica fez com que o Grupo Back abrisse seus serviços, oferecendo também ao seu cliente produtos eletrônicos, para melhor satisfazê-lo sem que ele tenha que procurar um outro concorrente, com as mesmas características do Grupo Back.

#### **4.3.7 Resultados dos Questionários Fechados**

Os resultados referentes à aplicação dos questionários fechados foram interpretados, através de notas que variam de 1 a 5, sendo 1 referente a ruim e 5 a ótimo. Com base nessas notas, estabeleceu-se uma média para cada item avaliado. Nas tabelas abaixo seguem as tabulações.

**Tabela 12***Tabulações dos questionários fechados aplicados aos Colaboradores*

Resultados das avaliações do sistema ISO 9002 no Grupo Back - Colaboradores	Média	
	Antes da ISO	Após a ISO
1. Como está a comunicação interna da organização?	1,71*	2,57
2. Como está a realização ou desenvolvimento de sua atividade dentro da empresa?	2,00	3,14
3. Sob seu ponto de vista, qual seria a avaliação desta empresa como ambiente de trabalho?	2,89	3,29
4. Como está a motivação e comprometimento do grupo?	2,43	3,14
5. Como os clientes externo (clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade) vêem a imagem da empresa, na sua opinião?	2,90	3,71

FONTE: Grupo BACK

\* Pontuação: de 1 a 1,99 ruim; de 2 a 2,99 regular; de 3 a 3,99 bom e de 4 a 5 ótimo.

A média geral alcançada, segundo a opinião dos colaboradores do Grupo Back, após a implantação do sistema da qualidade ISO 9002, apresentou em resultado de 3,17, que equivale a uma avaliação do tipo “Bom”. Antes da certificação apresentava uma média de 2,39, que significava dizer “Regular”, conforme os resultados dos questionários. Para os colaboradores, a certificação contribuiu com um aumento de 32,64% na melhoria da qualidade do Grupo Back.

**Tabela 13***Tabulações dos questionários fechados aplicados aos Coordenadores*

Resultados das avaliações do sistema ISO 9002 no Grupo Back - Coordenadores	Média	
	Antes da ISO	Após a ISO
1. Como está a comunicação interna da organização?	2,25*	3,25
2. Como está a realização ou desenvolvimento de sua atividade dentro da empresa?	3,25	3,75
3. Sob seu ponto de vista, qual seria a avaliação desta empresa como ambiente de trabalho?	3,00	3,50
4. Como está a motivação e comprometimento do grupo?	2,50	3,00
5. Como os clientes externos (clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade) vêem a imagem da empresa, na sua opinião?	3,50	3,50

FONTE: Grupo BACK

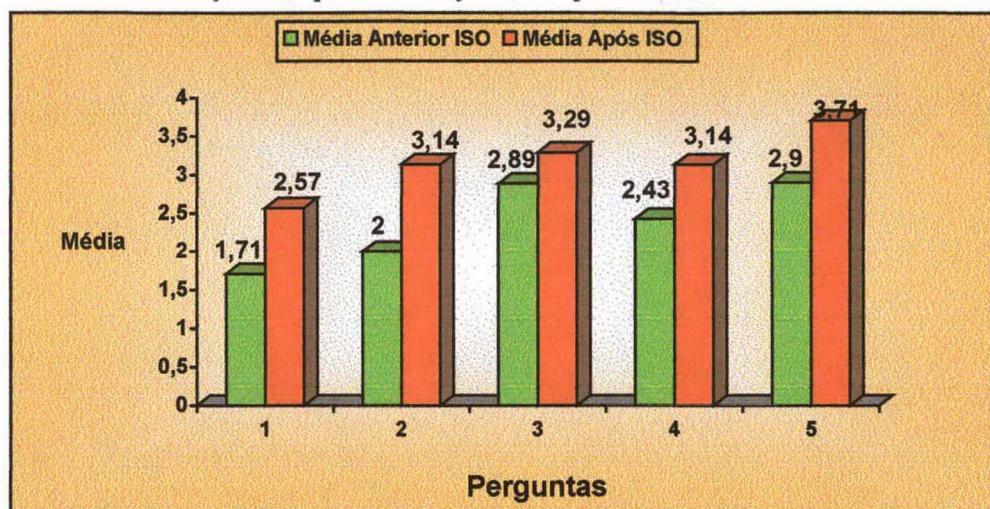
\* Pontuação: de 1 a 1,99 ruim; de 2 a 2,99 regular; de 3 a 3,99 bom e de 4 a 5 ótimo.

Segundo os coordenadores, a média geral do Grupo Back anterior à implantação do sistema da qualidade ISO 9002 apresentou uma média 3,00, que significa “Bom”. Hoje está com 3,40, permanecendo “Bom” na avaliação dos coordenadores, contribuindo, pois, o processo de certificação para um aumento de 13,33% de melhoria para o Grupo.

Nos gráficos abaixo, pode-se visualizar com maior facilidade a evolução da média das avaliações nos períodos anteriores e posteriores à certificação.

**Gráfico 09**

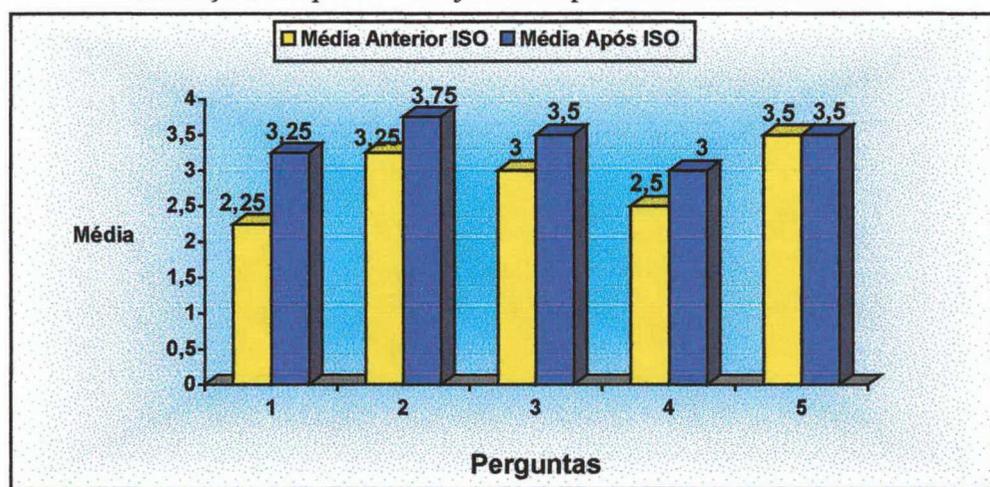
*Tabulações dos questionários fechados aplicados aos Colaboradores*



FONTE: Grupo Back

**Gráfico 10**

*Tabulações dos questionários fechados aplicados aos Coordenadores*



FONTE: Grupo Back

Pelos resultados apresentados os gráficos acima, é possível verificar as diferenças existentes entre os entrevistados. Ficou evidenciado que antes de possuir a certificação os coordenadores eram mais positivos do que os colaboradores quanto às variáveis apresentadas nos questionários. Em contrapartida, após a certificação, os colaboradores foram os que mais apresentaram mudanças em suas avaliações. Significa dizer que os colaboradores, que estão trabalhando “na linha de frente”, diretamente em contato com os clientes, perceberam as mudanças mais do que os

coordenadores que continuam sentados em suas cadeiras, acomodados, esperando que os resultados surjam sem o envolvimento dos mesmos.

Em outras palavras, as mudanças ocorridas no Grupo foram mais significativas para os colaboradores do que para os coordenadores (os agentes de mudanças). Isto demonstra como está deficiente o fluxo de informações existente na empresa entre os coordenadores – clientes – colaboradores.

#### **4.3.7.1 Comunicação Interna**

Conforme Reis (1996), “a empresa deve criar e estimular a participação de todos os funcionários, criando uma via de comunicações de mão dupla entre as gerências e os trabalhadores, proporcionando, assim, o envolvimento pessoal de cada funcionário/ trabalhador com o sistema da qualidade”.

Tanto para os colaboradores quanto para os coordenadores, a comunicação interna foi um item de grandes dificuldades, mas, mesmo com a certificação este item ainda é deficiente, devido à falta de integração dos colaboradores e também dos coordenadores na hora de passar as informações necessárias. Mas, mesmo com tantas dificuldades em conseguir as informações, o Grupo Back melhorou após a certificação da ISO 9002, conforme tabelas 12 e 13. Para os colaboradores passou de 1,71 para 2,57, um aumento de 50,29%. E, para os coordenadores, passando de 2,25 para 3,25, revelou um aumento de 44,44%.

#### **4.3.7.2 Realização das Atividades**

Para que as atividades sejam muito bem realizadas, é necessário que, na realização dos procedimentos e responsabilidades assumidas, sejam eficientes de forma a corresponder com o sistema adotado pelo Grupo. Neste item a questão da comunicação interna é imprescindível.

Segundo os colaboradores, conforme tabelas 12 e 13, em geral, a média passou de 2,00 para 3,14, uma melhoria em 57%, um número bem significativo e positivo. Para os coordenadores em geral, a média passou de 3,25 para 3,75, uma

melhoria de 15,38%. Isso comprova que colaboradores e coordenadores estão chegando juntos no que se refere ao sistema da qualidade implantado no Grupo.

Conforme o autor Reis (1996), “são os funcionários/operários que executarão as diversas atividades nos procedimentos e instruções de trabalho e se eles não estiverem imbuídos de uma consciência empresarial orientada para os reais objetivos da empresa, o sistema da qualidade implantado ou em fase de implantação dificilmente será eficiente”.

#### **4.3.7.3 Ambiente de Trabalho**

Quanto à avaliação do ambiente de trabalho, todos apresentaram uma melhora depois da certificação, conforme tabelas 12 e 13. Os colaboradores, antes da certificação, sentiam a empresa como um ambiente de trabalho com a média de 2,89 e, após a certificação, observa-se que o sistema contribui para a melhoria do ambiente, passando para a média 3,29. Esta melhoria no ambiente se deve, conforme opinião dos próprios colaboradores, ao fato de as pessoas se tornarem um pouco mais amigas umas das outras, havendo maior interação e encontros face a face.

Os coordenadores já consideravam o ambiente de trabalho bom, com uma média de 3,00, e, depois da certificação, identificaram uma melhoria, alcançando 3,50. Tanto os colaboradores quanto os coordenadores apresentaram a mesma opinião quanto ao fato de as pessoas se tornarem mais amigas umas das outras. Outro item apontado pelos coordenadores foi referente às reuniões, que começaram a existir com mais frequência, diminuindo o intervalo, que era de um mês ou, em alguns casos, nem existia.

#### **4.3.7.4 Motivação e Comprometimento**

Neste item, a empresa deverá deixar bem claro ao colaborador que o conceito de cliente/ fornecedor interno é a base para se obter motivação e comprometimento. São os gerentes da empresa que deverão orientar os colaboradores no sentido da qualidade, fazendo com que eles entendam e se comprometam com a qualidade, seja ela com o produto ou com as suas ações do dia-a-dia.

Para os colaboradores do Grupo Back, conforme tabelas 12 e 13, a média deste item passou de 2,43 para 3,14. Houve um aumento na motivação e comprometimento de 26,22%. Para os coordenadores, a média passou de 2,50 para 3,00, representando um aumento de 20%.

Por ser menor o percentual da motivação e comprometimento apontado pelos coordenadores com o sistema da qualidade do que o registrado pelos colaboradores não significa que os agentes motivadores das mudanças não estejam motivados, mas significa, sim, que não estão tão motivados quanto os colaboradores e tão comprometidos quanto eles, conforme evidenciado nas respostas dos questionários.

#### **4.3.7.5 Imagem do Grupo Back**

Avaliou-se como os colaboradores e coordenadores vêem a imagem do Grupo Back perante seus clientes internos e externos, entendendo-se por externos: os fornecedores, clientes, concorrentes e sociedade.

Para os colaboradores, conforme tabelas 12 e 13, a média antes da certificação era de 2,90, passando para 3,71, um aumento de 27,93%. Já para os coordenadores, a média anterior à certificação era de 3,50, continuando em 3,50, o que representa uma igualdade entre os períodos. É interessante observar que os colaboradores valorizaram mais a imagem da empresa do que os próprios coordenadores.

Quanto à avaliação da imagem do Grupo Back, faz-se a mesma análise que já foi realizada anteriormente neste mesmo capítulo: os colaboradores, por estarem na linha de frente da empresa, mantêm muito mais contato com ambiente externo do que os próprios coordenadores, facilitando o que lhes facilita a obtenção das informações.

#### **4.3.7.5 Satisfação dos Clientes**

A pesquisa aplicada aos clientes verifica seu conhecimento sobre a empresa, para o aperfeiçoamento do atendimento visando a uma aproximação com a realidade antes distante. Quanto à pesquisa de satisfação de clientes, foram avaliados

questionários aplicados antes e depois da certificação. O resultado referente à aplicação dos questionários fechados (ver anexo VI) que foram interpretados é demonstrado, através de notas que variam de 0 a 10. Nas tabelas abaixo, seguem as tabulações.

**Tabela 14**  
*Resultado Satisfação de Clientes Antes da ISO 9002*

PROGRAMA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES ANTES DA ISO 9002					
Vigilância Eletrônica		Vigilância Orgânica		Especializada	
Área	Nota	Área	Nota	Área	Nota
<i>Comercial</i>	8,04	<i>Comercial</i>	9,10	<i>Comercial</i>	8,25
<i>Técnica</i>	8,18	<i>Técnica</i>	8,30	<i>Técnica</i>	8,00
<i>Operacional</i>	8,22	<i>Operacional</i>	8,30	<i>Operacional</i>	8,00
<i>ADM e Cliente</i>	8,34	<i>ADM e Cliente</i>	8,50	<i>ADM e Cliente</i>	7,75
<i>MÉDIA GERAL</i>	8,20	<i>MÉDIA GERAL</i>	8,55	<i>MÉDIA GERAL</i>	8,00

FONTE: Representante da Administração Grupo Back

**Tabela 15**  
*Resultado Satisfação de Clientes Após a ISO 9002*

PROGRAMA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES APÓS A ISO 9002					
Vigilância Eletrônica		Vigilância Orgânica		Especializada	
Área	Nota	Área	Nota	Área	Nota
<i>Comercial</i>	8,10	<i>Comercial</i>	9,10	<i>Comercial</i>	8,55
<i>Técnica</i>	8,20	<i>Técnica</i>	8,45	<i>Técnica</i>	8,00
<i>Operacional</i>	8,30	<i>Operacional</i>	8,45	<i>Operacional</i>	8,00
<i>ADM e Cliente</i>	8,40	<i>ADM e Cliente</i>	8,88	<i>ADM e Cliente</i>	7,80
<i>MÉDIA GERAL</i>	8,25	<i>MÉDIA GERAL</i>	8,72	<i>MÉDIA GERAL</i>	8,09

FONTE: Representante da Administração Grupo Back

Consideradas as três áreas de prestação de serviços da empresa, foi observado um aumento na satisfação dos clientes para todos os serviços prestados pela Back. Na vigilância eletrônica, observou-se um aumento de 8,20, antes da certificação, para 8,25, depois da certificação. Para a vigilância orgânica, observou-se um aumento de 8,55 para 8,72. E, por último, nos serviços especializados observou-se um aumento de 8,00 para 8,09 em sua nota referente à prestação de serviços.

O Grupo Back conseguiu atingir as metas estabelecidas no planejamento estratégico (1999), no que diz respeito à satisfação dos clientes. Produtos com qualidade e com ótimo atendimento são as chaves para atendimento real das necessidades dos clientes.

#### 4.3.8 Questionários Perguntas Abertas

Para conhecer a opinião dos colaboradores e coordenadores, também foram aplicados questionários abertos, visando a obter diversas opiniões sobre o sistema da qualidade ISO 9000. São elas:

- a) *Você conhecia ou já ouviu falar da ISO 9000, sem ser no Grupo Back? E qual é o seu ponto de vista em relação ao Sistema da Qualidade ISO 9000, nas empresas e na Back?*

Nas respostas obtidas com os colaboradores 80% dos entrevistados já conheciam a ISO 9000, através de outras fontes, enquanto somente 20% vieram a ficar conhecendo no Grupo Back. Nas respostas obtidas dos coordenadores, todos já conheciam o sistema da qualidade ISO 9000. Os entrevistados todos demonstraram também dar importância à adoção desse sistema de qualidade pelas empresas, inclusive valorizando a tomada de decisão da empresa Back. A importância da qualidade para o Grupo Back já está na consciência dos seus profissionais. Muitos relataram que suas atividades estão cada vez mais fáceis de serem realizadas, no sentido da padronização das atividades em manuais e procedimentos da qualidade. Hoje, o Grupo sabe a importância que cada departamento tem em sua relação com os outros nos processos de desenvolvimento das atividades. Desta maneira, todos se sentem responsáveis pelos resultados obtidos pelo Grupo.

Conversando com os colaboradores, observou-se que eles estão comprometidos com a qualidade, mas reclamaram que ainda há muita burocracia em ter de preencher vários papéis para poder ser evidenciado o sistema da qualidade, quando, na verdade, o sistema veio para tornar mais práticas as suas atividades.

- b) *Na sua opinião a Certificação ISO 9002 no Grupo Back, trouxe benefícios para empresa e para os colaboradores? Cite alguns*

Constatou-se que os colaboradores já assimilaram o sistema da qualidade em suas atividades. Relataram eles que verificam a cada dia o aumento na qualidade dos seus serviços, motivando-os ainda mais a dedicar-se a suas atividades, aperfeiçoando e descobrindo novas formas de melhorar o trabalho que vinham fazendo anteriormente. Com o seu trabalho cada vez mais satisfatório aos clientes, eles

verificaram que a empresa vem se destacando no mercado, tornando-se mais conhecida pelas pessoas no ambiente externo, aproximando ainda mais as pessoas para a melhoria contínua do sistema da qualidade do Grupo Back, reunindo, no final de cada mês, um crescente número de participantes em treinamento aplicados pela empresa.

Nos depoimentos dos coordenadores, além dos benefícios apresentados pelos colaboradores, eles acrescentaram que estão se comprometendo mais com os sistemas da qualidade, e que, em razão disso, solicitaram a alta administração novos cursos direcionados a suas capacitações profissionais, para que alcancem mais conhecimento para poderem tratar as reclamações dos clientes de forma rápida e eficaz, aumentando, com isso, o número de clientes satisfeitos, tornando a empresa cada vez mais competitiva no mercado, com o aumento da demanda pelos serviços prestados.

*c) Se você pudesse hoje contribuir ainda mais para a melhoria contínua da qualidade, o que faria? Quais as suas sugestões?*

De um modo geral todos apresentaram sugestões. Mas o que chama atenção é que as sugestões levaram sempre a três variáveis que são: treinamento, comprometimento e comunicação interna. Os profissionais que estão inseridos no Grupo estão cada vez mais exigentes quanto a sua qualificação pessoal. Percebe-se que as pessoas que estão no Grupo desejam acompanhar as mudanças que estão ocorrendo no mercado e na empresa, com isso se tornam mais exigentes para com a empresa. Conforme relataram os colaboradores e os coordenadores, eles estão interessados em saber mais das informações da empresa e do mercado, propondo reuniões com mais frequência, *coffee-brake* mais espaçosos para poderem obter informações de colegas de trabalho que estão separados deles, por causa do tempo e do espaço.

Para o Grupo Back, isto significa que seus profissionais, de uma forma ou de outra, estão em busca de atingir com a empresa as metas estabelecidas pela diretoria, que se encontram relacionadas na eficiência global.

*d) Você teve ou tem dificuldades com a normatização dos Sistemas da Qualidade ISO 9000 do Grupo Back? Quais são elas?*

Quanto às dificuldades, os colaboradores apresentaram mais dificuldades do que os coordenadores, no que se refere à adaptação dos novos documentos alterados pela qualidade, através de revisões. O resultado demonstra que nem todos conseguem assimilar as alterações realizadas no Grupo. Constatou-se que as pessoas que possuem dificuldades pertencem a departamentos que não são auditados e não estão envolvidos nos procedimentos da qualidade, já que a norma não exige. Os coordenadores relataram que as pessoas que possuem dificuldades não procuram solucioná-las buscando a ajuda de um colega capaz de ajudá-los. Elas deixam sempre para serem identificadas nos treinamentos realizados a cada revisão dos documentos da qualidade.

Os coordenadores reclamaram da dificuldade em preencher as RNC'S da eficiência global, já que a diretoria coloca metas a serem atingidas, mas não fornece estrutura para a unidade alcançar as metas. Na opinião deles estrutura está englobando aumentar a mão-de-obra qualificada nos departamentos que estão com deficiência de colaboradores devido ao aumento da demanda dos serviços prestados pelo Grupo Back, engloba o aumento de viaturas (carros), engloba um ambiente de trabalho melhor com uma estrutura que comporte todos os colaboradores de uma unidade negócio, significa dividir as atividades de trabalho delegando responsabilidades e entre outras que foram citadas.

#### **4.4 Avaliação “Hoje” das Filiais através da EFG**

EFG ou eficiência global (ver anexo VII) é um documento que faz parte do sistema da qualidade do Grupo Back e foi criado pelos coordenadores, junto à alta administração, com o objetivo de manter as metas mensais de produção em todos os departamentos da empresa, mesmo aqueles que não estejam envolvidos diretamente com o sistema da qualidade. Na verdade, todos estão envolvidos, o que se quer dizer é “aqueles que não são auditáveis pela norma NBR ISO 9002/1994”.

A EFG é um ótimo método para se verificar onde estão as deficiências em cada uma das filiais, e, por ser mensal, dá tempo para que uma estratégia seja montada para reverter a deficiência, fazendo com o que a unidade volte a ser competitiva e se iguale às demais unidades do Grupo.

A EFG também é um veículo que demonstra a motivação e o comprometimento das filiais, no sentido de proporcionar premiações às unidades que alcançarem o índice mínimo estipulado pela diretoria e o comprometimento no que se refere aos departamentos das filiais. Os departamentos que estão descritos no documento são: comercial, operacional, financeiro e recursos humanos. A filial que se apresenta acima dos pontos estipulados e mantém o mesmo crescimento em todos os itens que estão descritos em cada departamento, no ponto de vista da alta administração, demonstra comprometimento de todos os membros da filial para o atendimento das metas.

Este documento também gera não-conformidades quando as metas não forem atingidas, abrindo-se então uma RNC (relatórios de não-conformidades), que tem a finalidade de avaliar as causas que levaram ao não atendimento das metas estabelecidas pela diretoria e de trazer, propostas de ações corretivas para a alta administração da empresa. Este documento fica em poder do representante da administração.

Na tabela abaixo, seguem os resultados alcançados pelas unidades do período de Nov/00 a Dez/01.

**Tabela 16**  
*Resultados EFG\**

Unidades	Nov 2000	Dez 2000	Jan 2001	Fev 2001	Mar 2001	Abr 2001	Mai 2001	Jun 2001	Jul 2001	Ago 2001	Set 2001	Out 2001	Nov 2001	Dez 2001	Média
<b>Rio do Sul</b>	59	64	75	56	57	63	79	77	87	86	63	72	86	74	77
<i>Florianópolis</i>	74	71	81	82	87	75	92	89	84	76	79	84	79	81	87
<i>Joinville</i>	61	59	62	63	56	71	68	73	73	81	67	63	72	86	73
<i>Jaraguá do Sul</i>	72	64	67	53	70	65	64	71	83	62	64	62	67	77	72
<i>Blumenau</i>	54	57	58	48	55	58	58	72	80	91	64	86	86	87	73
<i>Lages</i>	63	59	67	56	77	69	70	70	81	86	81	87	74	66	77
<i>Brusque</i>	81	78	70	79	80	67	85	77	80	90	76	80	81	86	85
<i>Chapecó</i>	68	75	72	73	77	72	71	79	87	96	81	76	82	69	83
<i>Tubarão</i>	64	71	67	52	72	69	67	69	76	87	76	76	82	74	77

FONTES: EFG Grupo Back.

\* Para ter direito a premiação de R\$ 1.000,00 cada unidade deverá atingir 85 pontos.

Conforme se pode observar na tabela acima, nos primeiros quatro meses nenhuma das filiais atingiu a pontuação, o que se deve ao fato de as unidades de negócios não estarem habituadas ao novo sistema, sendo considerado este período pela diretoria como um período de adaptação ao novo método de avaliação. A primeira unidade a atingir a pontuação foi a de Florianópolis, dentro das metas estabelecidas na EFG. O item referente ao departamento comercial é o que maior

valor alcançou na pontuação e, no mês de março de 2001, Florianópolis destacou-se nas vendas dos serviços, alcançando as metas estabelecidas pela diretoria. A unidade que mais obteve premiação foi a unidade de Blumenau. Isso foi possível devido à reengenharia que o Grupo realizou na filial a partir do mês de julho de 2001, renovando internamente mais de 70% dos colaboradores que estavam no gerenciamento da filial, sendo visível na tabela acima que o método utilizado obteve resultados positivos, o que se comprovou no decorrer dos meses de agosto, outubro, novembro e dezembro de 2001. A unidade que nunca foi premiada é a unidade de Jaraguá do Sul, onde foi aplicado o mesmo método de reengenharia, só que apresentando resultados suaves, ainda imperceptíveis da EFG quanto à premiação. Na opinião da diretoria, ainda é cedo para os resultados começarem a aparecer como em Blumenau, pois têm consciência de que uma unidade é diferente da outra e o resultado de Blumenau ter aparecido em tão pouco tempo foi uma surpresa para todos do Grupo Back.

Mesmo possuindo filiais que estão alcançando a pontuação mensalmente, foi calculada uma média das pontuações no período apresentado na tabela acima. E se constatou que somente duas filiais a de Florianópolis e a de Brusque mantiveram a média acima de 85 pontos, o que, significa dizer que as unidades que apresentam a média próxima da pontuação estipulada pela diretoria, mesmo que não alcancem mensalmente a pontuação, vêm constantemente buscando manter-se mês a mês, evitando muitas oscilações na sua pontuação, ao contrário daquelas que apresentam a média longe da pontuação e cujas oscilações apresentadas mês a mês são muito grandes, sendo até mesmo para a alta administração difícil tomar decisões somente em cima da EFG.

#### **4.5 Síntese Conclusiva**

A decisão de adotar o sistema da qualidade ISO 9000, a partir da elaboração do planejamento estratégico em 1999, com o objetivo de suprir seus pontos fracos e manter uma posição sustentável no mercado, fez o Grupo Back passar um período marcado por diversos processos, sendo os principais a padronização dos serviços, a

assimilação da norma, os treinamentos constantes, as auditorias freqüentes e o comprometimento de todos com o sistema de qualidade implantado.

O faturamento, conforme um dos seus objetivos no planejamento estratégico, conseguiu obter um aumento significativo de 26,63% a partir da sua implantação. Seu investimento diminuiu, em comparação ao ano anterior à certificação, demonstrando que o Grupo está mais seguro quanto ao que investir e onde investir. Seu maior gasto foi no primeiro ano da implantação, quando o Grupo, além de estar enfrentando despesas altas, assumiu maiores gastos com a implantação da ISO 9002. Com relação a seus concorrentes, atualmente, a Back deixou de ser um diferencial, devido ao fato de seus maiores concorrentes já estarem certificados e outros em processo de certificação.

O sistema da qualidade trouxe à Back muitos benefícios como o aumento na carteira de clientes em 25,73%, e, conseqüentemente, colaboradores mais qualificados e capacitados. Nos questionários aplicados, os resultados foram diferenciados quanto às respostas dos colaboradores e dos coordenadores, obtendo-se assim, vários pontos de vista sobre o sistema da qualidade do Grupo Back, destacando-se: a) comunicação interna; b) ambiente de trabalho; c) motivação e comprometimento; d) imagem do Grupo Back; e) satisfação dos clientes; e) benefícios e f) dificuldades.

## 5. Conclusão

Hoje, na economia altamente competitiva, os negócios estão diante do desafio de continuamente melhorar a qualidade de bens e serviços. As empresas estão buscando a presença da qualidade, para criar novas oportunidades em seus negócios usufruindo todos os benefícios que ela proporciona, relacionados estes no capítulo II. A ISO veio ao encontro da qualidade padronizando suas exigências. O objetivo do sistema da qualidade é estabelecer normas que representem e traduzam o consenso das exigências dos diversos países do mundo.

Atendendo as necessidades das organizações, a ISO se adaptou ao padrão de concorrência de cada uma, colocando-a em condições de competitividade no mundo globalizado. Para a empresa, a ISO 9000 garante que realize melhorias, bem como que consiga obter ganhos de mercado através dos seus resultados, que são: melhoria da comunicação interna, aumento da produtividade, maior confiança de seus clientes, redução dos custos e padronização de processos.

Analisando o ambiente de mercado onde está inserido, o Grupo Back tem consciência que cada unidade de negócio seu possui um mercado diferenciado, com outras formas de competitividade na satisfação das necessidades dos clientes. Em razão disso, a ISO 9000 veio ao encontro do Grupo Back como uma estratégia concorrencial para a satisfação dos seus objetivos.

A implantação do sistema da qualidade do Grupo Back como tomada de decisão estratégica foi importante, e ainda é, para conseguir alcançar seus objetivos. Mas sua adoção como diferencial deixou de ser significativa, pois a qualidade se tornou obrigatória no meio competitivo, tornando-se uma barreira à entrada aos novos empresários que queiram investir no setor. Isso, porque já há no mercado sete empresas certificadas e duas em processo de certificação.

O Grupo Back usufruiu a condição do diferencial no mercado da certificação por um ano, período muito bem explorado por seus diretores no intuito de aumentar

sua carteira de clientes, mas agora a Back está usufruindo os benefícios que os sistemas da qualidade lhe trazem, tornando suas empresas mais fortes e competitivas no mercado.

Os resultados alcançados pelo Grupo foram muitos em vários sentidos. No que diz respeito ao faturamento, após a certificação, seu crescimento foi menor do que o faturamento durante o período de implantação. A justificativa apresentada pelos diretores foi que a decisão estratégica de adotar o sistema da qualidade ISO 9000, no início era um diferencial no mercado, pois, eram poucas as empresas do setor que possuíam. Agora a certificação abrange mais empresas do setor que possuem um nível competitivo semelhante ao do Grupo Back, transformando o sistema da qualidade em um item obrigatório para a prestação dos serviços e uma barreira a entrada no setor para novos empresários, mas não extingue a concorrência entre empresas com o mesmo porte competitivo, forçando a empresa a diminuir seus preços, para competir no mercado.

Quanto aos investimentos, o que se conclui é que, após a implantação até a sua certificação, a alta administração reduziu seus investimentos, voltando a aumentá-lo após a certificação. Em contrapartida, fazendo-se a inter-relação com os totais das despesas apresentadas no ano de 1999 (ano da implementação), constatou-se que as despesas foram maiores que o faturamento do Grupo neste ano. Em consequência houve a redução dos investimentos, no ano de 2000 devido a falta de caixa, voltando a normalizar a partir do ano 2001.

Os benefícios que mais se evidenciam se deram no âmbito pessoal, com a certificação ISO 9002. Conforme informações relatadas pelas psicólogas do Grupo, antes da implantação da ISO 9002 não havia um padrão mínimo de recrutamento e nem existia algum treinamento admissional. Hoje há um procedimento do Grupo que tem como pré-requisito mínimo de seleção a pessoa ser alfabetizada. E também, há uma exigência da norma de que qualquer colaborador deverá ter conhecimento do sistema da qualidade da empresa. Antes de iniciar suas atividades, o colaborador da Back realiza um treinamento admissional em que lhe é repassado o sistema da qualidade ISO 9002, sua importância para o Grupo e para o colaborador e sua instrução de trabalho conforme a função a ser exercida.

Observando-se os gastos, conclui-se que a alta administração ainda não conseguiu reduzir suas despesas, conforme metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa. Sendo assim, o Grupo Back ainda não atingiu todas as suas metas com a certificação da ISO 9002, permanecendo com as suas despesas altas. Seria indicado a empresa Back o tratamento com uma consultoria externa que os auxiliem na redução de despesas.

Com relação aos clientes, eles são os grandes responsáveis pelas mudanças encontradas e a consequência disto foi o aumento do número de clientes na carteira da Back. Com o processo de implementação do sistema até a certificação, o Grupo estabeleceu políticas de marketing que, conseqüentemente, levaram ao aumento da demanda por seus serviços dela.

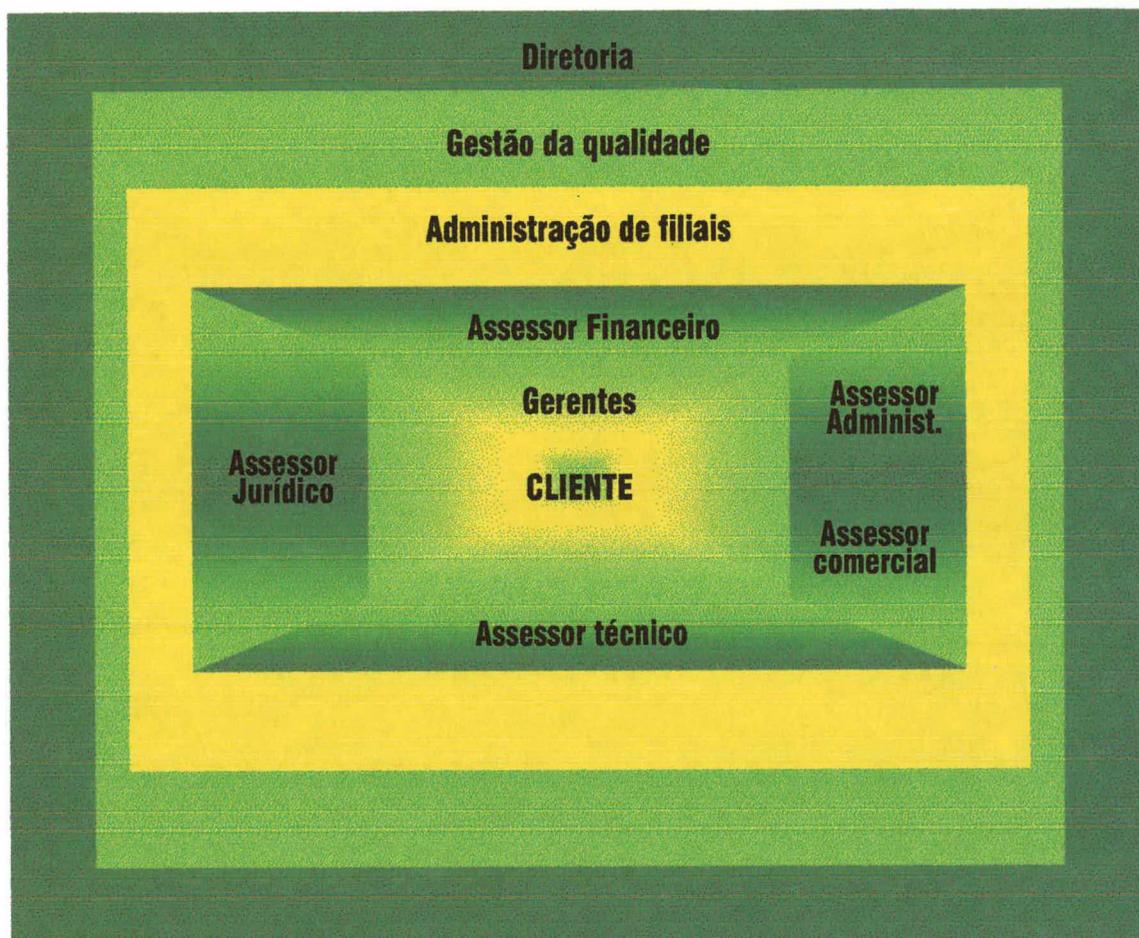
Conclui-se, pelos resultados dos questionários aplicados aos colaboradores em geral, que a obtenção da certificação NBR ISO 9002 no Grupo Back foi de grande importância como tomada de decisão estratégica a nível concorrencial. E todos os colaboradores conhecem os motivos que levaram à implantação do sistema, pois eles também adquiriram o valor da qualidade, no âmbito pessoal.

A ISO 9002 é um instrumento para aumentar as condições de competitividade das empresas, visto que a competitividade dá à empresa a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais, permitindo ampliar ou manter, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. E é nas estratégias concorrenciais que as empresas encontram a diferenciação do produto, introduzindo, no mesmo mercado onde são comercializadas, uma nova mercadoria com a característica de ser substituta próxima de outra anteriormente produzida.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABNT – **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Coletânea de Normas de Sistemas da Qualidade. Rio de Janeiro, 1994.
- BACK – **Planejamento Estratégico (1999 – 2003)**: Empresa Back. Florianópolis, 1998.
- \_\_\_\_\_ – **Manual da Qualidade**: Empresa Back. 3. rev. Florianópolis, 2001.
- BAETA, Antônio M. **Formação de auditores internos e interpretação da norma NBR ISO 9001:2000 sistema de gestão da qualidade – requisitos**. Florianópolis, Meta, 2001.
- BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade Total: uma visão brasileira**. Rio de JANEIRO: campus, 1998.
- BARROS, Caudius D’Artagnan C. – **Excelência em serviços: questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.
- CERQUEIRA, Jorge Pedreira. **ISO 9000 no ambiente da qualidade total**. Rio Janeiro: Imagem, 1994.
- COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Unicamp, 1995.
- CROSBY, Phillip B. **Qualidade e investimento: a arte de garantir a qualidade**. Rio de Janeiro: Olympio, 1984.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- FEIGENBAUM, Armand Vallis. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron, 1994.
- FERRAZ, João Carlos, KUPLER, David e HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FRANCHI, Paulo Antônio A. **Um modelo para implantação da Gestão da Qualidade Total e Conseqüente obtenção da Certificação ISO Série 9000**.

- Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Setor de Gestão da Qualidade e Produtividade, Universidade Federal de Santa Catarina.
- FULD, Leonard M. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- INMETRO, **CB-25 Comitê Brasileiro da Qualidade** – ABNT. Rio de Janeiro, 2001
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, Joseph. M. – **A qualidade em produtos e serviços**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.
- KRUGER, José Adelino. **Elaboração de procedimentos padronizados da execução dos serviços de assentamento de azulejos e pisos cerâmicos – estudo de caso**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Setor Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- LAMPRECHT, James L. - **ISO 9000 e o setor de serviços: Uma Interpretação crítica das revisões de 1994**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco – **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- POSSAS, Sílvia. **Concorrência e Competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.
- POSSAS, Mário Luiz. **Estrutura de Mercados em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.
- OLIVEIRA, Alexandre José. **Abordagens motivacionais em Empresas Certificadas pela ISO 9000 – Um estudo multicaso**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Setor de Gestão da Qualidade e Produtividade.
- REIS, L. F. S. D. MANAS, A V. **ISO 9000 – Um caminho para a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

**ANEXO I – Organograma Grupo Back****ORGONOGRAMA  
Back LTDA****FONTE:** Grupo Back

## ANEXO II – Atribuição das responsabilidades

Item NBR ISO 9002/94	DESCRIÇÃO	DEPARTAMENTO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1	Responsabilidade da Administração	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.2	Sistema da Qualidade	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.3	Análise Crítica de Contrato	X	O	O	X	X	O	O	O	O	O
4.4	Controle de Projeto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.5	Controle de Documentos e Dados	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.6	Aquisição	X	O	X	O	O	O	O	O	O	O
4.7	Controle de Produto Fornecido pelo Cliente	X	O	O	X	X	O	O	O	O	O
4.8	Identificação e Rastreabilidade dos Produtos	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.9	Controle do Processo	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.10	Inspeção e Ensaaios	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.11	Cont. Equip. de Inspeção, Medicação e Ensaaios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.12	Situação de Inspeção e Anseios	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.13	Controle de Produtos Não-Conforme	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.14	Ação Corretiva e Ação Preventiva	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.15	Manuseio, Armaz., Emb., Pres. e Entrega	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.16	Controle de Registro da Qualidade	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.17	Auditorias Internas da Qualidade	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O
4.18	Treinamento	X	O	O	O	X	O	O	O	X	O
4.19	Serviços Associados	X	O	O	X	X	O	O	O	O	O
4.20	Técnicas Estatísticas	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O

### LEGENDA

gráfico 1.2

X

RESPONSABILIDADE PRINCIPAL

O

RESPONSABILIDADE  
SECUNDÁRIA

### DEPARTAMENTOS

01	Gestão da qualidade	06	Jurídico
02	Direção	07	Cpd
03	Compras	08	Administrativo
04	Area comercial	09	Treinamento
05	Filiais	10	Financeiro

## ANEXO III – Diretrizes Gerais da Qualidade do Grupo Back

### 1. Responsabilidade da Administração

A seção 1 do Manual de Sistema de Garantia refere-se aos requisitos da cláusula 4.1. (Responsabilidade da Administração) na Norma NBR ISO 9002/94.

#### 1.1. Política da Qualidade

Define-se a Política da Qualidade da empresa, como sendo o compromisso da Direção desta com um sistema que garante a qualidade e adequação dos serviços executados pela **Back LTDA**. Os objetivos da Qualidade tem uma correlação com a Política da Qualidade através da Eficiência Global. Essa Política da Qualidade é garantida pelo gerenciamento do Sistema da Qualidade e pelo esforço coletivo e organizado de cada colaborador que compõe a empresa.

Devido à qualidade dos produtos e serviços ser e continuar sendo a chave para a prosperidade, é extremamente vital para todos entender e usar o sistema da qualidade para a realização de um bom trabalho, a primeira vez, todas as vezes.

O cumprimento a política da qualidade é aplicada pela Diretoria e todos os colaboradores da **BACK**.

#### 1.2. Organização

##### 1.2.1. Responsabilidade e Autoridade

As responsabilidades e a autoridade para a execução dos procedimentos do sistema da qualidade são delegadas à Gestão da Qualidade. Gerentes departamentais podem delegar autoridade para implementação de funções de qualidade inerentes à sua área funcional, mas mantêm a responsabilidade por sua execução.

##### 1.2.2. Recursos

a) Requisitos para a verificação de atividades internas e implementação do Sistema da Qualidade são documentados e providos para sua eficiência.

b) A verificação da qualidade é responsabilidade compartilhada pela Gestão da Qualidade e os gerentes dos departamentos individuais, com seus respectivos colaboradores.

É de responsabilidade da direção, colocar à disposição da empresa, os recursos necessários para que os trabalhos de rotina da qualidade, bem como aqueles necessários à realização das auditorias internas e verificações de funcionamento do Sistema de Garantia da Qualidade sejam executados. Os recursos necessários ao funcionamento do Sistema da Qualidade são definidos pelo pessoal qualificado para o gerenciamento, desempenho e verificação das atividades.

##### 1.2.3. Representante da Administração

O representante da Administração, Sr. Roberto Figueiredo é o Coordenador da Gestão da Qualidade.

O representante da administração tem a responsabilidade de assegurar que o Sistema de Qualidade seja estabelecido, implementado e mantido, relatando a Administração da empresa o respectivo desempenho.

### 1.3. Análise Crítica pela Administração

a) O Sistema de Garantia da Qualidade da **BACK** é revisado criticamente pela administração da empresa e representantes da administração, que possuem responsabilidade direta pelo sistema, em um intervalo de 03 meses.

b) A análise Crítica do Sistema da Qualidade é efetuar com base na:

1. Avaliação dos resultados de Auditorias Internas;
2. Monitoramento das metas pela Eficiência Global;
3. Ações Preventivas Relevantes;

c) As Análises Críticas da Administração são registradas.

d) Será gerado um plano de ação para variáveis não conformes gerados pela análise crítica da administração e acompanhamento das metas da eficiência global conforme procedimentos de ações corretivas (ver seção 14 – item 14.1.a.2)

### 2. Sistema da Qualidade

A seção 2 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.2 (Sistema da Qualidade) na norma NBR ISO 9002/1994.

a) A BACK mantém o sistema da Qualidade documentado como forma de assegurar que todos os produtos e serviços cumpram as exigências especificadas nos requisitos.

Os três níveis de documentação seguintes são utilizados e mantidos para se atingir os requisitos padrões NBR ISO 9002/1994 e, onde necessário, para assegurar o controle adequado.

**Nível 1: Manual do Sistema de Garantia da Qualidade**

O manual descreve as políticas de qualidade usada na BACK e a estrutura geral da empresa, assim como os métodos para manutenção do sistema de gerência da qualidade.

**Nível 2: Procedimento do Sistema da Qualidade – PQ**

Procedimentos são utilizados para especificar quem faz o que, quando isto é feito, e qual documentação é usada para verificar que a atividade da qualidade foi executada como estabelecimento. As instruções de trabalho são contempladas nos PQ's e são específicas para a execução de atividades operacionais.

**Nível 3: Registros da Qualidade**

Os registros utilizados pela BACK, fornecem garantia / evidência de que a qualidade do produto ou serviço requerido foi atingida, e de que o sistema de qualidade da empresa está sendo implementado. 2.1. **Planejamento da Qualidade**

Os requisitos da qualidade relevantes a organização são atendidos através do cumprimento do Planejamento da Qualidade e sua respectiva documentação.

A documentação do Sistema de Garantia da qualidade contempla:

- Os critérios estabelecidos para adequação dos serviços, tendo como origem as necessidades e expectativas do mercado, assim como sua transformação em parâmetros de controle;
- Os controles de entrada, os controles intermediários referentes à produtos e serviços (controle de processo) e os controles ao longo do serviço que asseguram a satisfação do cliente;
- As medidas necessárias para garantir um atendimento dos pedidos de clientes e assegurar a entrega dos serviços adequados no prazo contratado, complementados pelos serviços de assistência técnica ao cliente.
- Orientação da estrutura do sistema da qualidade, envolvendo procedimentos e registros da conformidade do sistema com relação aos requisitos especificados.

**4. Análise Crítica de Contrato**

A seção 3 do Manual de Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.3 (Análise Crítica de Contrato) da norma ISO 9002/1994.

a) As filiais e Comercial têm a responsabilidade pela coordenação das revisões de contrato das ordens de fornecimento de serviços, delegando responsabilidade para sua execução. Para se atingir os requisitos estabelecidos na cláusula 4.3 da NBR ISO 9002/1994, as revisões de contrato deverão garantir que:

1. Os requisitos estão adequados definidos e documentados;
2. Os requisitos divergentes sejam acordados;
3. A empresa tem capacidade de atender os requisitos contratuais;

b) A empresa não poderá aceitar serviços que não satisfaçam aos critérios acima.

c) As revisões de contrato serão conduzidas, documentadas e concordadas com o cliente de acordo com o procedimento para análise crítica de contrato.

e) Na BACK o pedido é analisado criticamente antes de sua execução. Seus respectivos registros encontram-se disponíveis, caso sejam solicitados.

**Obs:** A BACK comercializa uma lista telefônica de negócios – BACKLISTAS, onde tal produto não está incluso na extensão da certificação da Back.

**4. Controle de Projeção**

O conteúdo da norma NBR 9002/1994 não inclui requisitos do Sistema da Qualidade para Controle de Projeto.

**5. Controle de documentos e dados**

A seção 5 do Manual de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.5 (Controle de Documentos e Dados) na norma NBR ISO 9002/1994.

**5.1 Aprovação e Emissão de Documentos e Dados**

a) A BACK mantém procedimentos para emitir e controlar todos os documentos e dados que se relacionam aos requisitos desta norma e são necessários para assegurar a qualidade.

b) A Gestão da Qualidade é responsável por assegurar que os documentos do Sistema da Qualidade possuem os seguintes controles locais:

1. Os procedimentos e instruções de trabalho são revisados e aprovados antes de sua distribuição e uso, possuindo local para revisão, aprovação / homologação como meio de indicação do nível de revisão do documento.

2. Os documentos são relacionados por códigos.

3. Os controles são mantidos para indicar o número do documento, revisão, título, localização dos departamentos remetidos e números de cópias dos documentos controlados.

4. Documentos obsoletos não permanecem nos locais de uso.

c) Os documentos de origem externa são controlados visando a facilidade de acesso aos mesmos, quando solicitados.

d) Cada gerente de departamento, onde os documentos e dados de qualidade são utilizados, é responsável por assegurar os seguintes requisitos abaixo (como estabelecido na norma NBR ISO 9002/1994):

1. As emissões pertinentes dos documentos e dados apropriados estão disponíveis nos locais onde são realizadas as operações essenciais ao efeito funcionamento do sistema da qualidade.

2. Documentos obsoletos são removidos dos locais de sua utilização.

### 5.2. Alteração em Documentos e dados

As modificações em documentos e dados são feitas, revisadas, aprovadas, identificadas e comunicadas na BACK, baseadas no seguinte critério:

a) As mudanças e modificações em documentos são revisadas e aprovadas pelo mesmo pessoal ou função responsável pela aprovação e revisão de documentos originais, a menos que seja explicitamente designado outro grupo / pessoal para esta tarefa. Neste caso, todas as informações necessárias pertinentes ao assunto são fornecidas ou estão disponíveis para o grupo / pessoa designada, de maneira que permitam uma acurada e consistente revisão e aprovação dos novos documentos.

b) A natureza das mudanças é registrada através da proposta de alteração.

c) É política da BACK, reemitir os documentos após haver sido realizado um número prático de mudanças, ou quando a mudança realizada levar a uma situação que afete adversamente a Qualidade.

### 6. Aquisição

A seção 6 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.6 (Aquisição) na norma NBR ISO 9002/1994.

#### 6.1. Geral

O Departamento de Compras é responsável por assegurar a qualidade de produtos e serviços de subcontratados que interferem na qualidade dos serviços da BACK com base nos requisitos especificados.

#### 6.2. Estabelecimento de Fornecedores

O departamento de Compras é responsável pelas seguintes atividades, quando aplicável:

a) Selecionar fornecedores com capacidades e qualificação para fornecimento à BACK

b) Manter a lista de fornecedores homologados atualizada baseada na performance dos fornecedores e revisão da capacidade do fornecedor versus requisitos do Procedimento de Aquisição.

c) Conduzir a análise dos fornecedores e manter a documentação de acordo com o procedimento de avaliação de Aquisição.

#### 6.3. Registros de Aquisição

a) Departamento de Compras é responsável por assegurar que as compras são aprovadas com relação aos requisitos especificados antes de sua liberação.

b) Departamento de Compras é responsável por assegurar que os documentos de compra contêm dados que descrevem claramente os produtos solicitados, incluindo, quando necessários, os seguintes dados:

1. Título e outras identificações, características específicas, requisitos de processo, instruções de trabalho e outros dados técnicos relevantes, incluindo requisitos para aprovação e qualificação de produtos e procedimentos aplicáveis, Quando necessário seus dados para aquisição.

2. Título, número e padrão do sistema da qualidade a ser aplicado ao produto, quando necessário.

#### 6.4. Verificação de Material Adquirido

Quando especificados no contrato, o comprador ou seu representante tem o direito de verificar na fonte ou no recebimento, que o produto adquirido esteja em conforme com os requisitos especificados.

### 7. Controle de Produtos do Sistema pelo Cliente

A seção 7 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.7 (Controle de produto fornecido pelo Cliente) na norma NBR ISO 9002/1994.

#### **7.1 Geral**

A Back garante que o produto fornecido pelo cliente é analisado antes da execução de uma atividade. Anomalias decorrentes desta avaliação são comunicada ao cliente

#### **8. Identificação e Rastreamento de Produtos**

A seção 8 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.8 (Identificação e Rastreabilidade de Produtos) na norma NBR ISO 9002/1994.

##### **8.1. Geral**

A BACK estabelece e mantém métodos para identificação de produtos. A identificação de produtos é mantida em procedimento de identificação de produto. A identificação de serviços se dá através dos contratos estabelecidos pela empresa. Quando contratualmente solicitada, a empresa mantém um sistema para a rastreabilidade de produtos.

##### **8.2. Identificação de Materiais**

a) Recebimento é responsável por assegurar que os materiais recebidos estão identificados.

##### **8.5. Rastreamento**

A empresa mantém registros da qualidade para serviços executados, caso sejam solicitados mediante acordo contratual.

#### **9. Controle de Processo**

A seção 9 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.9 (Controle de Processo) na norma NBR ISO 9002/1994.

##### **9.1. Geral**

Gerentes de departamentos envolvidos em atividades operacionais, que afetam diretamente a qualidade de produtos intermediários ou final, são responsáveis por assegurar que os processos estão identificados, planejados e executados sob condições controladas. Nas condições controladas incluem-se os seguintes requisitos:

1. Instruções de trabalho documentadas para serviços, onde sua ausência pode afetar adversamente a qualidade;
2. Adequação de equipamentos e ambientes de trabalho;
3. Aprovação de processos e equipamentos, quando adequado;
4. Manutenção de equipamentos garantindo a execução do serviço em condições satisfatórias.

#### **10. Inspeção e Ensaio**

A seção 10 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.10 (inspeção e ensaios) na norma NBR ISO 9002/1994.

##### **10.1 Inspeção e Ensaio no Recebimento**

a) os responsáveis pelo controle no recebimento designados nos respectivos Planos de Controle, devem assegurar que todo produto recebido não é utilizado até que tenha sido verificada sua conformidade aos requisitos especificados. Quando é necessário o uso do produto em situação de produção urgente, aplicam-se os requisitos estabelecidos na seção 10.1.c. Os serviços executados por fornecedores são avaliados.

a) A verificação por meio de inspeção é teste é feita de acordo com os respectivos planos de controle que se referem aos Seguintes assuntos:

1. Uso de método para a realização de inspeção e ensaio
2. Documentação dos registros de inspeção
3. critérios de aceitação de produto
- c) Quando existe uma situação onde é necessária a liberação urgente do produto recebido, este será identificado de maneira a permitir sua recuperação;

##### **10.2. Inspeção e Ensaio em processo**

a) As filiais são responsáveis por assegurar que os serviços estão inspecionados ou verificados de alguma forma com relação a sua conformidade com os requisitos específicos.

b) A monitoramento é feita com base em procedimentos específicos e, se refere a:

1. uso de métodos próprios e trabalho e planos de inspeção para realização de inspeção e teste;
2. controle de material não conforme;
3. documentação e uso dos registros das inspeções.

##### **10.3. Inspeção final e ensaios**

Trata-se de prestação de serviços contínuos, assim, a inspeção final é parte integrante da inspeção de processo, para tanto, os registros de inspeção são feitos em laudos de análise respectivos.

#### **11. Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios**

A seção 11 do sistema de garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.11 (Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios) na norma NBR ISSO 9002/1994 não aplicável no sistema da qualidade BACK.

#### **12. Situação da inspeção e ensaios**

A Seção 12 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.12 (situação de inspeção e ensaios) na norma NBR ISO9002/1994.

##### **12.1 Geral**

A situação da inspeção e ensaios é aplicada em áreas ou etiquetas em produtos armazenados no recebimento. Em inspeções de processo a situação da inspeção e ensaios é registrada no próprio laudo de análise do serviço.

#### **13. Controle de Produtos Não-Conforme**

A seção 13 do Manual do Sistema de Garantia da qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.13 (Controle de Produtos Não-Conforme) na norma NBR ISO 9002/1994.

##### **13.1. Geral**

A gestão da qualidade e os gerentes de filiais são responsáveis pelo gerenciamento do controle do serviço Não-Conforme. Este procedimento foi estabelecido para assegurar que serviços não-conformes a requisitos específicos estão claramente identificados, evitando sua repetição até que a revisão e disposição seja tomada. A BACK estende a gestão contemplando, também, o tratamento de reclamação de cliente.

d) O pessoal da empresa que detectar não-conformidades é responsável por seguir a política e procedimentos indicados na seção 13 deste manual.

##### **13.2. Objetivos**

O procedimento considera os seguintes fatores:

- a) Prevenir a utilização não intencional de produtos e serviços não-conformes;
- b) Os produtos e serviços considerados não-conformes são identificados. O produto é fisicamente segregado (sempre que possível), ou é impedido de ser utilizado por outros meios.
- c) Gerentes e outros colaboradores responsáveis dos departamentos são consultados (quando necessário) para revisão e determinação da utilização do produto ou serviço.
- d) A ocorrência de condição de não-conformidades são documentadas utilizando-se o relatório de não-conformidades (RNC). Este relatório descreve a não-conformidade, indica a utilização para possível ação corretiva (ver seção 14) e/ou melhoramento de atividade de processo para prevenção de reocorrência.
- e) A gestão da qualidade é responsável pela manutenção e análise dos dados fornecidos pelo RNC.
- f) A disposição dada ao produto ou serviço é apresentada no relatório de não-conformidades, bem como seu respectivo parecer, onde incluem ações de avaliação que se fizerem necessários para definição de disposição.

#### **14. Ação Corretiva e Ação Preventiva**

A seção 14 do Manual do Sistema de Garantia da qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.14 (Ação corretiva e Ação Preventiva) na norma NBR ISSO 9002/1994.

##### **14.1. Geral**

a) A ação corretiva é direcionada para revisão do sistema da qualidade da empresa, procedimentos e políticas, de maneira a eliminar a(s) causa(s) dos problemas. O procedimento para ação corretiva contempla:

1. Revisar os Sistemas da Qualidade, processos de trabalho, procedimentos da qualidade, e/ou instruções de trabalho, para eliminar a causa da não-conformidade do produto ou serviço, reclamação do cliente ou falha interna da qualidade.
  2. Resolver os problemas do Sistema da Qualidade encontrados durante o processo de revisão gerencial.
- b) As ações preventivas visam gerenciar o processo de ação nas causas de uma não-conformidade potencial.
- c) As ações corretivas são iniciadas, controladas e documentadas por meio do uso do formulário específico. As seguintes informações são coletadas para o gerenciamento das ações corretivas:

1. A identificação da não-conformidade a ser tratada;

2. Uma descrição clara do problema (ou não-conformidade) requerendo a ação corretiva;
3. O responsável reconhecendo que a descrição e detalhes do problema estão corretos;
4. O estabelecimento da ação corretiva pelo responsável, descrevendo e encarregando quem fará, o que, e quando se corrigir o problema e verificando após sua eficácia para evitar reocorrência.
5. A ciência da gestão da qualidade, verificando que a corretiva foi realizada com sucesso.

#### 14.2. Responsabilidades

a) A responsabilidade de se tomar a ação corretiva e ação preventiva reside no responsável pelo departamento envolvido. Para cada ação corretiva, o responsável do setor é responsável por:

1. Investigar a abrangência do problema;
2. Determinar a(s) causa(s) básica(s) do problema;
3. Decidir pela necessidade da ação corretiva;
4. Implantar a ação corretiva;
5. Iniciar as mudanças permanentes em quaisquer procedimentos e instruções de trabalho (quando apropriado);
6. Comprovação da eficácia da ação tomada;

b) Para cada ação preventiva os participantes da reunião de ação preventivas são responsáveis por:

1. Identificar tendências a não-conformidades;
2. Identificar causas potenciais das não-conformidades
3. Implantar ações preventivas gerenciando suas ações;

c) A Gestão da Qualidade é responsável por assegurar que o programa de ação corretiva e ação preventiva está sendo efetivamente gerenciado. Isto envolve (mas não se limita) as seguintes atividades:

1. Disponibilizar registros para ações corretivas ou preventivas;
2. Intear-se dos progressos das atividades de ação corretivas e ação preventiva, para ajudar a garantir que a ação será completa na data prevista.
3. Verificar se as atividades de ação corretiva foram terminadas na data prevista e que o problema foi verificado quando sua eficácia.
4. Investigar causa da falha e tomar medidas apropriadas, caso a ação corretiva e ação preventiva não tenha terminado de acordo com o plano estabelecido.

Manter um sistema de registros para gerenciar os documentos de ação corretiva e ação preventiva, monitorando o status das atividades e armazenando ações corretivas já completadas.

d) A Gestão da Qualidade é responsável por garantir que o pessoal da empresa está envolvido com o programa de ação corretiva e ação preventiva.

#### 15. Manuseio, Armazenagem, Embalagem, Preservação e Entrega

A seção 15 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.15 (Manuseio, Armazenagem, Embalagem, Preservação e Entrega) na norma NBR ISO 9002/1994.

##### 15.1. geral

a) Os responsáveis pelo manuseio, armazenagem, embalagem, preservação e entrega de materiais e produtos também são responsáveis por estabelecer, documentar e manter os métodos apropriados para satisfazer os requisitos de serviço e os especificados em contrato.

##### 15.2. Manuseio

A política é utilizar procedimentos para o manuseio e transporte de produtos, de maneira a prevenir danos no produto, prejudicando o serviço.

##### 15.3. Armazenagem

A empresa mantém procedimentos, equipamentos e áreas designadas para armazenar material, de maneira a prevenir danos dos produtos. A condição de armazenagem são analisadas mensalmente.

##### 15.4. Embalagem

Os produtos são adequadamente embalados e identificados na embalagem, de maneira a permitir sua rápida identificação nos estágios de processamento, prevenindo danos ou avarias ao produto.

##### 15.5. Preservação

A empresa utiliza módulos apropriados para preservação de produtos e materiais, conforme prescrito em procedimentos documentos.

#### 16. Controle de registros da Qualidade

A seção 16 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.16 (controle de Registros da Qualidade) na norma NBR ISO 9002/1994.

#### **16.1. Geral**

O Sistema da Qualidade é documentado por meio do uso de registro da qualidade. Registros são valiosos para a empresa pelos seguintes motivos:

1. Fornecem a certeza de que os registros da qualidade para o produto/serviço estão satisfeitos.
2. Mostram o grau de implementação e sucesso de nosso Sistema da Qualidade.
3. Fornecem uma base para a medida e o “feedback” essencial para o melhoramento contínuo do sistema.

#### **16.2. Responsabilidade**

Responsabilidade pelo estabelecimento, coleta, preenchimento, forma de indexação, armazenamento e manutenção de registros estão definidos na documentação do sistema da qualidade.

#### **16.3. Política**

A empresa tem as seguintes políticas da qualidade:

- a) Os registros devem ser claramente identificados e rastreáveis tanto para o produto ou serviço envolvido, ou à atividade do sistema da qualidade que eles documentam.
- b) Os registros são preenchidos, indexados e mantidos, de forma a fornecer armazenamento seguro e fácil acesso e recuperação.
- c) Os registros devem ser um acurado e confiável representação dos eventos atuais, documentados na seqüência em que ocorreram ao longo do tempo.
- d) Os registros são rubricados ou assinados pelo pessoal responsável para a atividade documentada.

#### **17. Auditorias Internas da Qualidade**

A seção 17 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se da cláusula 4.17 (Auditorias Internas da Qualidade) na norma NBR ISO 9002/1994.

##### **17.1. Geral**

- a) As auditorias internas da qualidade, com periodicidade trimestral, serão conduzidas para verificar a efetividade do Sistema da Qualidade é auditado por auditores independentes dos departamentos auditados.
- b) Cada departamento com responsabilidade no sistema da qualidade é auditado por auditores independentes dos departamentos auditados.
- c) Uma ou mais equipes de auditores são usados, dependendo de status e progresso dos elementos do sistema da qualidade.

##### **17.2. Responsabilidades**

- a) A gestão da Qualidade é responsável pela organização e coordenação da auditoria interna. Esta inclui as seguintes atividades:
  1. Selecionar os auditores instruindo-os para a abrangência e objetivos particulares de cada auditoria;
  2. Selecionar o auditor líder da equipe, que conduza a auditoria;
  3. Marcar a data da auditoria, informando os gerentes de departamentos e os auditores sobre o plano de auditoria;
  4. Monitorar, investigar, reportar e rastrear atividades para garantir que os requisitos da auditoria interna estão sendo seguidos;
  5. Revisão e aprovação do Relatório de Auditoria;
  6. Manutenção dos registros que indicam que todo o processo foi efetivamente implementado.
- b) O autor líder é responsável pelas seguintes atividades:
  1. Desenvolvimento da auditoria para cada departamento que reflitam os objetivos e abrangência da auditoria;
  2. Conduzir a auditoria na data em que foi marcada;
  3. Registrar as não-conformidades levantadas e comunicar os auditados.

##### **17.3. Resultados das Auditorias**

- a) Os relatórios de auditoria são distribuídos aos departamentos auditados;
- b) No caso de deficiência (tanto no sistema como nos procedimentos da qualidade, ou na performance/adesão ao sistema ou procedimentos) a ação corretiva será tomada pelo auditado.
- c) Registro e resultados documentando o processo de auditoria serão mantidos por um período determinado pela Matriz de Registros.

## 18. Treinamento

A seção 18 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se da cláusula 4.18 (Treinamento) na norma NBR ISO 9002/1994.

### 18.1. Geral

- a) A BACK, considera seus colaboradores seu valioso patrimônio. Investir nas pessoas por meio de treinamentos é portanto, uma estratégia corporativa chave para se atingir a missão da empresa e sua política da qualidade;
- b) O procedimento para Treinamento é usado para se referir às seguintes atividades:
1. Identificação e obtenção das necessidades de treinamento;
  2. Qualidade do pessoal para realizar tarefas que afetam a qualidade;
  3. Mecanismo para liberação de treinamento;
  4. Obtenção da efetividade do treinamento;
  5. Manutenção dos registros de treinamento;

### 18.2. Responsabilidades

- a) A Gestão da Qualidade, juntamente com os gerentes de cada área da empresa, são responsáveis por assegurar que o procedimento de Treinamento está seguido, assim como, pela manutenção dos registros de treinamento.
- b) Todos os departamentos da empresa tem a responsabilidade de atingir as necessidades de treinamento da empresa, reforçando as habilidades necessárias ao trabalho e avaliando a efetividade do treinamento fornecido ao pessoal por eles gerenciados;

### 18.3. Tipos de treinamento

Na Back existem dois grupos de colaboradores a serem trabalhados nos treinamentos, o colaboradores “Liderança” e os colaboradores “Operacionais”.

♦ **Liderança** : grupo de colaboradores que tem por responsabilidade a difusão de idéias e novas diretrizes da empresa. Se enquadram: Diretores, Assessores, Gerentes, Coordenadores e Integrantes da Gestão da Qualidade.

♦ **Operacional**: grupo de pessoas que executam as diretrizes e auxiliam na difusão das idéias e metas. Se enquadram neste caso os demais colaboradores da empresa

### 19. Serviços associados

A seção 19 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4. 19 (Serviços associados) na norma NBR ISO 9002/1994.

#### 19.1. Geral

- a) A empresa mantém procedimentos para atingir os serviços exigidos pelos requisitos, e fornecer um alto nível de satisfação aos clientes da empresa;
- b) O serviço ao cliente envolve as seguintes atividades:
1. Gerenciar o contato com cliente;
  2. Prover serviços de campo;
- Gerenciar a garantia de serviços;

### 20. Técnicas Estatísticas

A seção 20 do Manual do Sistema de Garantia da Qualidade refere-se aos requisitos da cláusula 4.20 (Técnicas Estatísticas) na norma NBR ISO 9002/1994.

#### 20.1. Geral

- a) A BACK reconhece que as técnicas estatísticas são necessárias para se atingir, controlar e melhorar os processos. A estatística é usada para mostrar os níveis para o melhoramento de qualidade;
- b) As técnicas estatísticas são definidas nos procedimentos aplicáveis na empresa;

## ANEXO IV – Questionários Perguntas Fechadas

### AVALIAÇÃO DO SISTEMA ISO 9002 NO GRUPO BACK - COLABORADORES

Marque com um X, na resposta apropriada a cada pergunta, antes da implantação da ISO 9002 e depois da implantação da ISO 9002.

#### 1) Como está a comunicação interna da organização?

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

#### 2) Como está a realização ou desenvolvimento de sua atividade dentro da empresa?

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

#### 3) Sob seu ponto de vista, qual seria a avaliação desta organização como ambiente de trabalho?

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

#### 4) Como está a motivação e comprometimento do grupo?

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

#### 5) Como os clientes externos (clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade) vêem a imagem da empresa, na sua opinião?

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

**AVALIAÇÃO DO SISTEMA ISO 9002 NO GRUPO BACK –  
COORDENADORES, GERENTES, ASSESSORES, DIRETORIA E  
REPRESENTANTE DA ADMINISTRAÇÃO.**

Marque com um X, na resposta apropriada a cada pergunta, antes da implantação da ISO 9002 e depois da implantação da ISO 9002.

**1) Como está a comunicação interna da organização?**

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

**2) Como está a realização ou desenvolvimento de sua atividade dentro da empresa?**

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

**3) Sob seu ponto de vista, qual seria a avaliação desta organização como ambiente de trabalho?**

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

**4) Como está a motivação e comprometimento do grupo?**

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

**5) Como os clientes externos (clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade) vêem a imagem da empresa, na sua opinião?**

i) Antes da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

ii) Depois da ISO 9002

( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Muito Bom ( ) Ótimo

## ANEXO V – Questionários Perguntas Abertas

### QUESTÕES ABERTAS

#### AVALIAÇÃO DO SISTEMA ISO 9002 NO GRUPO BACK - COLABORADORES

- 1) **Você conhecia ou já ouviu falar de ISO 9000, sem ser no Grupo BACK? E qual é o seu ponto de vista em relação ao Sistema da Qualidade ISO 9000, nas empresas e na BACK?**


- 2) **Na sua opinião a Certificação ISO 9002 no Grupo BACK, trouxe benefícios para a empresa e para os colaboradores? Cite alguns.**


- 3) **Se você pudesse hoje contribuir ainda mais para a melhoria contínua da qualidade, o que faria? Qual (is) a (s) sua (s) sugestão (s)?**


- 4) **Você teve ou tem dificuldades com a normatização do Sistema da Qualidade ISO 9002, do Grupo BACK? Quais são elas?**




## ANEXO VI Pesquisa de Satisfação dos Clientes



### PROGRAMA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

#### COMERCIAL

1 - O que fez você procurar a BACK?

( ) preço      ( ) qualidade dos serviços      ( ) contato com o Comercial

2 - Facilidades e opções orçamentárias oferecidas na venda

( ) ÓTIMA      ( ) BOA      ( ) RUIM

3 - Atenção e conhecimento do vendedor em expor claramente as dúvidas e os termos contratuais

( ) ÓTIMO      ( ) BOM      ( ) RUIM

4 - O atendimento quando solicitou o orçamento (visita)

( ) ÓTIMO      ( ) BOM      ( ) RUIM

AVALIAÇÃO (Nota de 0 à 10) \_\_\_\_\_

#### ÁREA TÉCNICA

5 - A instalação foi na hora marcada?

( ) SIM      ( ) NÃO

6 - Pontualidade nas manutenções (chamados técnicos para reparo)

( ) ÓTIMA      ( ) BOA      ( ) RUIM

7 - Apresentação pessoal dos instaladores

( ) ÓTIMA      ( ) BOA      ( ) RUIM

8 - Orientação quanto ao uso do sistema

( ) ÓTIMO      ( ) BOM      ( ) RUIM

9 - Qualidade da instalação (acabamento e limpeza do local)

( ) ÓTIMA      ( ) BOA      ( ) RUIM

AVALIAÇÃO (Nota de 0 à 10) \_\_\_\_\_

#### ÁREA OPERACIONAL

10 - Atendimento dos operadores da central de monitoramento

( ) ÓTIMO      ( ) BOM      ( ) RUIM

11 - Atendimento dos supervisores e vigilantes na ocorrência de violações

( ) ÓTIMO      ( ) BOM      ( ) RUIM

12 - Apresentação dos supervisores e vigilantes

( ) ÓTIMO      ( ) BOM                      ( ) RUIM

13 - Qualidade e pontualidade no esclarecimento de dúvidas

( ) ÓTIMA      ( ) BOA                      ( ) RUIM

14 - Atenção e capacidade da Gerência Operacional, após os sinistros, em orientar e informar sobre os procedimentos

( ) ÓTIMA      ( ) BOA                      ( ) RUIM

AVALIAÇÃO (Nota de 0 à 10) \_\_\_\_\_



#### ADMINISTRAÇÃO e o CLIENTE

15 - Conhece o Gerente da Filial

( ) SIM              ( ) NÃO

16 - O Gerente tem solucionado os problemas quando solicitados

( ) SEMPRE      ( ) ALGUMAS VEZES      ( ) NUNCA

17 - Forma de pagamento e cobrança

( ) ÓTIMA      ( ) BOA                      ( ) RUIM

18 - Acha importante manter um contato direto com a Gerência Geral ou a Diretoria

( ) SEMPRE      ( ) ALGUMAS VEZES      ( ) NUNCA

19 - Tempo de espera para ser atendido

( ) ÓTIMO      ( ) BOM                      ( ) RUIM

20 - Facilidade de acesso ao gerente

( ) SEMPRE      ( ) ALGUMAS VEZES      ( ) NUNCA

21 - Iniciativa da gerência em conhecer e entender as necessidade do cliente

( ) ÓTIMA      ( ) BOA                      ( ) RUIM

22 - Tempo de espera para ser atendido por telefone

( ) ÓTIMO      ( ) BOM                      ( ) RUIM

23 - Você recomendaria a BACK a uma pessoa amiga?

( ) RECOMENDARIA              ( ) TENHO DÚVIDAS              ( ) NÃO RECOMENDARIA

24 - Agora, quanto ao continuar cliente da BACK, você diria que:

( ) CONTINUARIA      ( ) TENHO DÚVIDAS              ( ) NÃO CONTINUARIA

25 - Qualidade do atendimento telefônico prestado pela telefonista, gerentes e demais funcionários

( ) ÓTIMO      ( ) BOM                      ( ) RUIM

#### CRÍTICAS, SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES

---



---



---



---



---



---



---



---



## PROGRAMA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

### TIPO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADO

- )SERVENTE DE LIMPEZA     )ZELADOR     )JARDINEIRO     )OFFICE-BOY  
 )RECEPCIONISTA     )TELEFONISTA     )DIGITADOR     )MOTORISTA  
 )PORTEIRO     )ASCENSORISTA     )LAVANDEIRO     )MECÂNICO     )PEDREIRO  
 )GARAGISTA     )COPEIRA     )SERVIÇO BRAÇAL     )GARÇOM  
 )LIMPEZA URBANA     )OUTROS \_\_\_\_\_

### COMERCIAL

- 1 - O que fez você procurar a BACK?
- ) preço     ) qualidade dos serviços     ) contato com o Comercial
- 2 - Facilidades e opções orçamentárias oferecidas na venda
- ) ÓTIMA     ) BOA     ) RUIM
- 3 - Atenção e conhecimento do vendedor em expor claramente as dúvidas e os termos contratuais
- ) ÓTIMO     ) BOM     ) RUIM
- 4 - O atendimento quando solicitou o orçamento
- ) ÓTIMO     ) BOM     ) RUIM

AValiação (Nota de 0 à 10) \_\_\_\_\_

### ÁREA TÉCNICA e OPERACIONAL

- 5 - O serviço prestado está bem executado?
- ) SEMPRE     ) ALGUMAS VEZES     ) NUNCA
- 6 - Pontualidade do funcionário
- ) ÓTIMA     ) BOA     ) RUIM
- 7 - Apresentação do funcionário
- ) ÓTIMA     ) BOA     ) RUIM
- 8 - Uso do crachá e uniforme
- ) ÓTIMO     ) BOM     ) RUIM
- 9 - Qualidade e conhecimento do serviço executado
- ) ÓTIMA     ) BOA     ) RUIM
- 10 - Qualidade do material de limpeza
- ) ÓTIMA     ) BOA     ) RUIM

11 - Entrega e recebimento do material

(  )ÓTIMO (  )BOM (  )RUIM

12 - Rotatividade dos funcionários

(  )ALTA (  )MÉDIA (  )BAIXA

13 - Atenção e capacidade da Gerência Operacional em orientar e informar sobre os serviços (

)ÓTIMA (  )BOA (  )RUIM

14 - Comportamento do funcionário no posto de trabalho

(  )ÓTIMO (  )BOM (  )RUIM

AVALIAÇÃO (Nota de 0 à 10) \_\_\_\_\_

### ADMINISTRAÇÃO e o CLIENTE

15 - Conhece o Gerente da Filial

(  )SIM (  )NÃO

16 - O Gerente tem solucionado os problemas quando solicitados

(  )SEMPRE (  )ALGUMAS VEZES (  )NUNCA

17 - Forma de pagamento e cobrança

(  )ÓTIMA (  )BOA (  )RUIM

18 - Acha importante manter um contato direto com a Gerência Geral ou a Diretoria

(  )SEMPRE (  )ALGUMAS VEZES (  )NUNCA

19 - Tempo de espera para ser atendido

(  )ÓTIMO (  )BOM (  )RUIM

20 - Facilidade de acesso ao gerente

(  )SEMPRE (  )ALGUMAS VEZES (  )NUNCA

21 - Iniciativa da gerência em conhecer e entender as necessidade do cliente

(  )ÓTIMA (  )BOA (  )RUIM

22 - Tempo de espera para ser atendido por telefone

(  )ÓTIMO (  )BOM (  )RUIM

23 - Você recomendaria a BACK a uma pessoa amiga?

(  )RECOMENDARIA (  )TENHO DÚVIDAS (  )NÃO RECOMENDARIA

24 - Agora, quanto ao continuar cliente da BACK, você diria que:

(  )CONTINUARIA (  )TENHO DÚVIDAS (  )NÃO CONTINUARIA

25 - Qualidade do atendimento telefônico prestado pela telefonista, gerentes e demais funcionários

(  )ÓTIMO (  )BOM (  )RUIM

AVALIAÇÃO (Nota de 0 à 10) \_\_\_\_\_

### CRÍTICAS, SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES

---



---



---



---



---



## PROGRAMA DE SATISFAÇÃO DE

### CLIENTES

#### COMERCIAL

1 - O que fez você procurar a BACK?

( ) preço ( ) qualidade dos serviços ( ) contato com o Comercial

2 - Facilidades e opções orçamentárias oferecidas na venda

( ) ÓTIMA ( ) BOA ( ) RUIM

3 - Atenção e conhecimento do vendedor em expor claramente as dúvidas e os termos contratuais

( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) RUIM

4 - O atendimento quando solicitou o orçamento (visita)

( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) RUIM

AVALIAÇÃO (Nota de 0 à 10) \_\_\_\_\_

#### ÁREA TÉCNICA e OPERACIONAL

5 - O serviço prestado está bem executado?

( ) SEMPRE ( ) ALGUMAS VEZES ( ) NUNCA

6 - Pontualidade do vigilante

( ) ÓTIMA ( ) BOA ( ) RUIM

7 - Apresentação do vigilante e supervisores

( ) ÓTIMA ( ) BOA ( ) RUIM

8 - Uso do crachá e uniforme

( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) RUIM

9 - Qualidade e conhecimento do serviço executado

( ) ÓTIMA ( ) BOA ( ) RUIM

10 - Rotatividade dos vigilantes

( ) ALTA ( ) MÉDIA ( ) BAIXA

11 - Atenção e capacidade da Gerência Operacional em orientar e informar sobre as atividades e serviços executados

( ) ÓTIMA ( ) BOA ( ) RUIM

12 - Comportamento do vigilante no posto de trabalho

( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) RUIM

13 - Atendimento dos supervisores e vigilantes na ocorrência de violações

( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) RUIM

14 - Qualidade e pontualidade na emissão de relatórios e esclarecimento de dúvidas

( ) ÓTIMA ( ) BOA ( ) RUIM

AVALIAÇÃO (Nota de 0 à 10) \_\_\_\_\_

#### ADMINISTRAÇÃO e o CLIENTE

15 - Conhece o Gerente da Filial

( ) SIM ( ) NÃO

16 - O Gerente tem solucionado os problemas quando solicitados

( ) SEMPRE ( ) ALGUMAS VEZES ( ) NUNCA

17 - Forma de pagamento e cobrança

( ) ÓTIMA ( ) BOA ( ) RUIM

18 - Acha importante manter um contato direto com a Gerência Geral ou a Diretoria

( ) SEMPRE ( ) ALGUMAS VEZES ( ) NUNCA

19 - Tempo de espera para ser atendido

( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) RUIM

20 - Facilidade de acesso ao gerente

( ) SEMPRE ( ) ALGUMAS VEZES ( ) NUNCA

21 - Iniciativa da gerência em conhecer e entender as necessidade do cliente

( ) ÓTIMA ( ) BOA ( ) RUIM

22 - Tempo de espera para ser atendido por telefone

( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) RUIM

23 - Você recomendaria a BACK a uma pessoa amiga?

( ) RECOMENDARIA ( ) TENHO DÚVIDAS ( ) NÃO RECOMENDARIA

24 - Agora, quanto ao continuar cliente da BACK, você diria que:

( ) CONTINUARIA ( ) TENHO DÚVIDAS ( ) NÃO CONTINUARIA

25 - Qualidade do atendimento telefônico prestado pela telefonista, gerentes e demais funcionários

( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) RUIM

AVALIAÇÃO (Nota de 0 à 10) \_\_\_\_\_

#### CRÍTICAS, SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

# ANEXO VII – Eficiência Global

		Rio do Sul	Florianópolis	Joinville	Jaraguá S.	Blumenau	Lages	Brusque	Chapeco	Tubarão	Total
		P.D	R	P.D	R	P.D	R	P.D	R	P.D	R
<b>JANEIRO 2001</b>											
D	1) Nº Clientes Especializada										
C	2) Nº Clientes V. Orgânica										
O	3) Nº Clientes Eletrônica (Locação)										
M	4) Nº Clientes Eletrônica (Vendas)										
	5) Contrato não conforme										
D	6) Inadimplência										
F	7) Nº Faturas não conforme										
I	8) Caixa não conforme										
N	9) Programação de desembolsos										
D	10) Registro de Colaboradores não conforme										
P	11) Nº folhas de pagamentos não conforme										
R	12) Horas de Treinamento/Pessoal Liderança										
H	13) Horas de Treinamento/Pessoal Operacional										
D	14) Nº de multas de trânsito										
O	15) Acidentes de Trânsito										
P	16) Consumo de Materiais por cliente acima do previsto										
	17) Alarmes Falsos/Assistência (5%)										
	18) Manutenção de Alarmes (10%)										
Fonte: Gestão da Qualidade											

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Pólicia da Qualidade</b>																		
	Satisfação do Cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fiabilidade Comercial/ Lucro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Comportamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Alta Qualidade nos Serv.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Diferencial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**RESULTADO:**

Rio do Sul  
Florianópolis  
Joinville

Jaraguá do Sul  
Blumenau  
Lages

Brusque  
Chapeco  
Tubarão

SE = Semanal  
EG = Eficiência Global  
E.G = P1x100 + P2x10 + P3x20 + P4x30 + P5x40  
P1 + P2 + P3 + P4 + P5

As filiais que atingirem 85 pontos no E.G., ou mais terão um prêmio de R\$ 1.000,00 (um mil reais) que será distribuído em 25% para os departamentos.

Roberto Figueiredo

Enio J. Beck

**GESTÃO DA QUALIDADE**

**DIRETOR**

**ANEXO VIII - Certificado de Aprovação**

# *Certificado de Aprovação*

*Conferido a*

**BACK SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA E SEGURANÇA LTDA**  
BRASIL

*O BVQI do Brasil Sociedade Certificadora Ltda  
emitiu este Apêndice ao Certificado de Aprovação  
mencionado abaixo*

Nº DO CERTIFICADO

75816/A

LOCALIZAÇÃO DAS UNIDADES

MATRIZ:

RUA TRAJANO MARGARIDA, 180, TRINDADE, 88026-050 – FLORIANÓPOLIS/SC

FILIAL:

RUA JÚLIO RITSCHER, 49, GARÇA, 89020-040 – BLUMENAU/SC

RUA GUSTAVO SCHLOSSER, 37, CENTRO, 88353-020 – BRUSQUE/SC

AV. GETÚLIO VARGAS, 2680 N, CENTRO, 89805-100 – CHAPECÓ/SC

ALAMEDA BELA ALLANÇA, 1042, JARDIM AMÉRICA, 89160-000 – RIO DO SUL/SC

RUA VICTOR GAULKE, 70, CZERNIEWICZ, 89255-040 – JARAGUÁ DO SUL/SC

RUA OTTOKAR DOERFELL, 533, ATIRADORES, 89205-000 – JOINVILLE/SC

RUA FREI GABRIEL, 480, CENTRO, 88502-030 – LAGES/SC

RUA TEODOTO TONON, 234, CENTRO, 88705-010 – TUBARÃO/SC

DATA: 08 DE DEZEMBRO DE 2000

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Steffen', is written over a horizontal line at the bottom right of the page.



# *Certificado de Aprovação*

*Conferido a*

**BACK SERVIÇOS ESPECIALIZADOS LTDA**

(VER SITES EM ANEXO)

BRASIL

*O BVQI do Brasil Sociedade Certificadora Ltda certifica que o Sistema de Gerenciamento da Qualidade do Fornecedor acima foi avaliado e encontrado em conformidade com os requisitos das normas da qualidade e escopo de fornecimento detalhado abaixo*

\_\_\_\_\_  
NORMAS DA QUALIDADE

NBR ISO 9002:1994

\_\_\_\_\_  
ESCOPO DE FORNECIMENTO

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE LIMPEZA E  
CONSERVAÇÃO.**

**FORNECIMENTO DE MÃO-DE-OBRA ESPECIALIZADA.**

Data da aprovação Original: 21 DE NOVEMBRO DE 2000

*Este Certificado é válido por um período de três anos a partir da data mencionada abaixo, sujeito a operação satisfatória contínua do Sistema de Gerenciamento da Qualidade do Fornecedor*

21 DE NOVEMBRO DE 2000



*[Handwritten Signature]*