

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**CONSEQÜÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE: CERTIFICAÇÃO ISO 9000 NA SAT**

Adriana Cândida Alves de Melo

**Natal / RN
2005**

Adriana Cândida Alves de Melo

CONSEQÜÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: CERTIFICAÇÃO ISO 9000 NA SAT

Monografia apresentada à
coordenação do Curso de
Graduação em Administração de
Empresas da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

NATAL / RN

2005

FARN

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Melo, Adriana Cândida Alves de

Consequências da implantação de um programa de gestão da qualidade: certificação ISO 9000 na SAT / Adriana Cândida Alves de Melo. – Natal: FARN, 2005.

48 f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (M. Sc.)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão da Qualidade – Monografia 2. Gestão de Serviços da SAT –
Monografia. 3. ISO 9000 – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.56

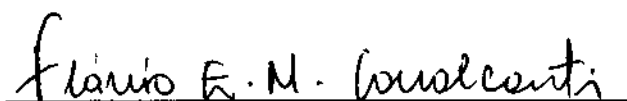


M
658.56
M485c
2005

ADRIANA CÂNDIDA ALVES DE MELO

**CONSEQÜÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE: CERTIFICAÇÃO ISO 9000 NA SAT**

Monografia apresentada e aprovada em 02 de 12 de 2005, pela banca
examinadora composta pelos seguintes membros.



**Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti
PRESIDENTE DA BANCA**



**Prof. Fabrícia Abrantes F. Rocha
MEMBRO EXAMINADOR**

Natal / RN ____ de ____ de 2005.

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que colaboraram para a realização deste trabalho, de diferentes maneiras e em momentos diversos.

Primeiramente, agradeço a Deus pelo o dom da vida e por ter me dado, sabedoria, paz e disponibilidade em toda a minha vida acadêmica.

Agradeço aos meus pais, Antonia Alves e Gabriel Anastácio, pelo amor, apoio, estímulo que sempre me deram, e por todas as renúncias que fizeram por mim, sempre acreditando no meu potencial, enfim, o que eu sou hoje, agradeço a vocês.

A meu noivo, quase esposo, José Júlio, por ter acreditado no meu potencial e me incentivou sempre, estando presente nos momentos de preocupação e ansiedade, sempre tendo algo a dizer nas horas que mais eu precisava, e fazendo repensar em tudo de bom que a vida nos proporciona.

A minha sobrinha e meus irmãos, Gabriela, Wellington e Wilton, que sempre de maneira direta ou indireta, estiveram presentes me ajudando e me incentivando.

Ao meu orientador Flávio Emílio, pela contribuição para realização deste trabalho. Pela compreensão diante das minhas dificuldades.

Aos meus colegas de trabalho, em especial Vladimir Barros que me proporcionou a oportunidade de fazer o estudo, contribuindo sempre para o desenvolvimento do mesmo.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de uma forma ou de outra colaboraram para que pudesse estar encerrando, mas ao mesmo tempo abrindo portas e etapas de minha vida pessoal e profissional sempre com intuito de melhorar a cada dia.

A todos vocês o meu mais profundo agradecimento!

RESUMO

Qualidade é uma ferramenta usada nas organizações, para melhorar os seus processos de trabalho, considerando que todos os níveis da organização devem participar do Sistema de forma consciente tendo em mente sempre idéias para melhorar a qualidade. Este trabalho objetiva mostrar as principais consequências de uma organização, após a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, e assim sua certificação ISO 9000, verificando a opinião dos gestores e dos colaboradores. A Pesquisa foi realizada através de questionários aplicados via intranet da organização para os colaboradores e questionários impressos aos gestores, podendo ser visto as consequências em ambos os lados da organização.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	08
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	13
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 GERAL	15
1.3.2 ESPECÍFICO	15
1.4 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 SISTEMAS	16
2.1.1 TEORIA DOS SISTEMAS	16
2.1.2 CONCEITO DE SISTEMAS	17
2.1.3 TIPOS DE SISTEMAS QUANTO A NATUREZA	17
2.1.4 O SISTEMA ABERTO	19
2.1.4.1 – FLUXOGRAMA SISTEMA ABERTO	19
2.1.5 – CONCEITUANDO OS PROCESSOS DE SISTEMA	19
2.1.6 - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SISTEMAS ABERTOS.....	20
2.2 PROCESSOS	21
2.2.1 - CONCEITO DE PROCESSOS	21
2.2.2 - PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	22
2.3 QUALIDADE	24
2.3.1 - CONCEITO DE QUALIDADE	24
2.3.2 - FOCO NO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	24
2.3.3 - FUNDAMENTOS DA QUALIDADE SEGUNDO CROSBY (1999)	25
2.4 ISO 9000	26
2.4.1 - SÉRIE NORMA ISO 9000:1994	26
2.4.2 - SÉRIE NORMA ISO 9000:2000	26
2.4.3 - PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	27
2.4.4 O QUE MUDA DA NORMA VERSÃO 1994 PARA A 2000.....	28
2.5 DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS	30

2.5.1 - CONCEITUANDO DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS	30
2.5.2 - CONCEITOS IMPORTANTES	31
2.5.3 - CONHECENDO A PETROBRÁS	32
2.5.4 - CONHECENDO A ANP	33
3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS	34
3.1 - MÉTODO DE PESQUISA	34
3.2 - UNIVERSO E AMOSTRA	34
3.3 - COLETA DE DADOS	35
3.4 - TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	35
4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS PESQUISA	36
4.1 – RESULTADO PESQUISA COLABORADORES.....	36
4.1.1 – TABELA.....	36
4.1.2 – GRÁFICOS	37
4.2 – RESULTADO PESQUISA GESTORES	41
4.2.1 – TABELA	41
4.2.2 – GRÁFICOS	41
5 PROPOSTA TÉCNICA	45
5.1 – PLANO DE AÇÃO	45
5.2 – CONCLUSÃO	46
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
ANEXOS	
ANEXO1_ Questionário Intranet Colaborador	
ANEXO2_ Questionário Impresso Gestor	
ANEXO3_ Telas Intranet Resposta Colaboradores	
ANEXO4_ Tabulação Pesquisa Colaborador	
ANEXO5_ Tabulação Pesquisa Gestor	

1 – INTRODUÇÃO

Este projeto tem por objetivo mostrar as principais consequências da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, certificação ISO 9000 na empresa Satélite Distribuidora de Petróleo SA.

A SAT é uma empresa distribuidora de combustíveis, que consta hoje com 5 unidades certificadas, pelo certificado ISO 9000:2000, tendo recebido o seu certificado no ano 2000 na versão 94 da norma, migrando para a versão 2000 no ano 2002.

A certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade, antes vista como uma obrigação nas empresas, hoje é vista como uma das principais ferramentas para melhoria de processos; mostrando assim que o investimento pode trazer diversos benefícios, dependendo da forma que é implantado e utilizado.

Para atender ao objetivo da pesquisa, serão apresentadas definições, características e objetivos de Processos, Sistemas, Qualidade, ISO 9000 e uma breve descrição sobre Distribuição de combustíveis.

Para um melhor estudo foram desenvolvidas pesquisas dentro da organização, divididas em dois grupos, de colaboradores em geral e o corpo gerencial da empresa, sendo possível ter fundamentos reais, e assim atender ao principal objetivo da pesquisa que é mostrar as consequências da implantação e do investimento feito nos últimos cinco anos de certificação da empresa.

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A SATÉLITE foi criada em 1996, e se desenvolve de acordo com a filosofia de seu proprietário, Marcelo Henrique Ribeiro Alecrim, detentor de 65 % das quotas do capital social sendo 35 % das quotas, parceria com o grupo Darby.

Marcelo Alecrim passou a gerir um grupo de empresas que faturam R\$ 1 bilhão /ano e emprega diretamente cerca de 300 funcionários, gerando mais de 4.000 empregos indiretos pelos vários estados da Região Nordeste e parte do Norte.

O GRUPO CARAÚ, do qual faz parte a SATÉLITE, surgiu em 1976, quando o Sr. Jair Alecrim (pai do Marcelo), constituiu a COMERCIAL CARAÚ para operar um posto de combustíveis de bandeira ESSO, o Posto 101, na cidade de Canguaretama, localizada no interior do estado do Rio Grande do Norte.

Em 1986 , o Sr. Jair Alecrim passou a administração do Posto 101 para Marcelo Alecrim, então com 20 anos, que iniciou a dinamização dos negócios da família. O Posto 101 estava localizado numa região agrícola (Cana de açúcar) e de usinas de álcool. Marcelo Alecrim passou então a atender este mercado, elevando rapidamente o volume de vendas do posto. Nos anos seguintes implantou e adquiriu mais 05 (cinco) postos na região, de bandeiras ESSO e BR, constituindo-se, a época, como o principal revendedor de combustíveis do interior do estado. Em 1990, as suas atenções voltaram-se para o mercado da cidade de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte, através da locação de 02 postos, um ESSO e um BR, Marcelo passou a tomar contato com a realidade do mercado das grandes cidades.

Em 1992, foi constituída a CARAÚ TRANSPORTES, visando aumentar a sua participação no fornecimento de combustíveis para grandes consumidores (empresas de ônibus, usinas e transportadoras) e prestar serviço de transporte de combustíveis em função de parceria formada com a BR Distribuidora. Em 1996, a CARAÚ TRANSPORTES já era o principal cliente da BR Distribuidora no estado do R.G.Norte, assim como a COMERCIAL CARAÚ que já operava

06 (seis) postos com a bandeira BR no estado. Esta posição possibilitou a ampliação da parceria com a BR com vistas a criar a SATELITE em junho de 96.

Através de acordos de reciprocidade a SATÉLITE passou a armazenar e movimentar combustíveis nas bases de propriedade da BR em Natal/RN, Fortaleza/CE e Cabedelo/PB, constituindo-se na 1ª distribuidora de combustíveis regional do Nordeste. Inicialmente o objetivo da SATÉLITE era atender apenas os grandes consumidores e os postos sem vínculo comercial com as grandes distribuidoras. Ainda no ano de 1996, através da CARAÚ TRANSPORTES, iniciou-se a comercialização de lubrificantes e produtos automotivos, com prioridade para a linha de produtos fabricados pela BR Distribuidora e com foco apenas no estado do R.G.Norte. No período de 97 a 99 foram abertas as filiais de Salvador, Ceará, Pernambuco e Paraíba. No ano de 1999 foram intensificadas as atividades relacionadas à comercialização de lubrificantes e produtos automotivos, a comercialização passou a ser feita pela SATELITE que passou a distribuir estes produtos também nos estados da Paraíba, Ceará e Bahia. Ainda no ano de 1999, foi feito o lançamento da linha de lubrificantes SATLUB. No ano 2000 a SAT mudou a sua matriz de endereço, sendo localizada hoje no bairro do cidade da esperança em Natal/RN.

Figura 1: Foto da fachada principal do endereço atual da SAT



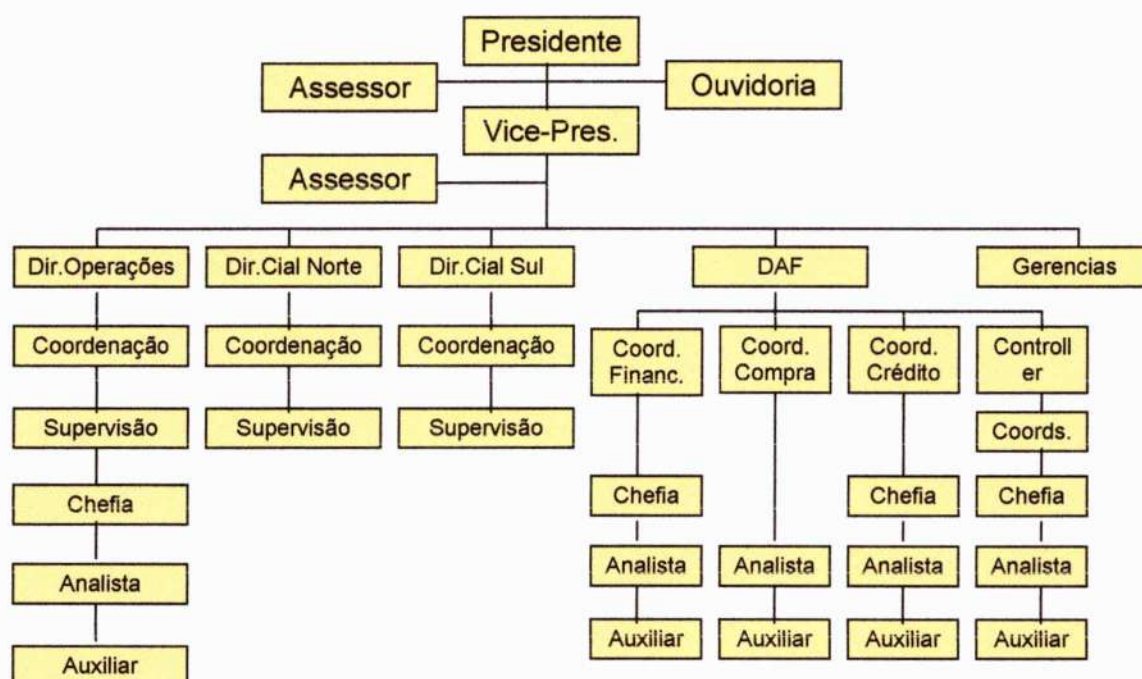
Fonte: Home page SAT

Com 19 filiais, a Satélite Distribuidora de Petróleo conta hoje com 450 postos com a sua bandeira espalhados por todos os Estados do Nordeste, parte do Norte e Sudeste, e tem um número estimado de 2.653 clientes ativos em uma área que estende do Norte ao Centro-Oeste.

A SAT consta hoje com a seguinte estrutura funcional, tendo hoje um diretor Presidente, o Vice Presidente, cinco diretores, a área de suporte, com todas áreas de contingências que são Gerencia de Tecnologia da Informação, de Relação com o mercado, Jurídica, de Auditoria e Gerencia de Recursos Humanos, onde esta lotada a Supervisão da Qualidade, subordinado as diretorias e gerencias temos os coordenadores, respondendo a estes chefes e supervisores e abaixo analistas, auxiliares e estagiários; sendo assim percebido que tem uma estrutura bastante objetiva.

Figura 02

ORGANOGRAMA ESTRUTURAL DA SAT



Fonte: Departamento Gente e Qualidade SAT

A empresa fatura Anualmente R\$ 1 bilhão de reais com a movimentação diária de 2.500.000 litros de combustível por dia em suas 9 bases de suprimento, resultando no abastecimento médio de 150 caminhões por dia. Essa atuação garante, hoje, à satélite 8% de market share na região Nordeste e 25% de participação no mercado do Rio Grande do Norte, sendo a segunda distribuidora do Estado. São 108 postos da bandeira espalhados por 76 municípios e que geram cerca de 378 empregos diretos e uma média de 1.500 empregos indiretos para o RN.

A SATÉLITE DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO é uma empresa voltada para a distribuição de combustíveis, lubrificantes, produtos automotivos e prestação de serviços junto a Postos e pequenos e médios varejistas da Região Nordeste do Brasil e nos estados de MG, TO e PA, e tem como missão ser a principal, e melhor, opção de fornecimento de produtos e serviços para os mais de 8.000 postos de combustíveis existentes nas Regiões Norte e Nordeste, através do cultivo e da formação de parcerias comerciais duradouras e da aplicação de estratégias de marketing de relacionamento.

Os clientes da SAT são segmentados de acordo com características particulares de cada grupo:

Grupo 01: Postos Revendedores. Características: Entrega em 24 horas / Quantidade solicitada média de 5000 litros / Maior incidência de pedidos na Sexta-feira ou véspera de feriado. / Preço / Condições de pagamento

Grupo 02: Transportadoras, Barcos e Navios, Distribuidoras de produtos. Características: Entrega em 12 horas. / Quantidade solicitada média de 20.000 litros / Pedidos normalmente com a programação antecipada. / Preço / Condições de pagamento

A SAT desenvolveu sua logomarca após vários estudos e sugestões de colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, tendo hoje uma marca bastante conhecida no mercado, podendo ser considerada atualmente como nacional, visando sempre manter o seu padrão de qualidade, teve cuidado de padronizar cores e aplicações; onde temos as cores azul e amarelo. O nome Satélite partiu da localização do primeiro escritório existente da distribuidora que era um posto de gasolina situado no bairro do cidade satélite; as cores surgiram indiretamente por falta de opção uma vez que as cores primárias em geral já eram usadas pelas grandes distribuidoras.

Figura 03 - Logo SAT :



Fonte: Home page SAT

O Principal fornecedor da Satélite é a Petrobrás Distribuidora, de quem a companhia adquire o combustível que distribui para os seus revendedores. A empresa tem ainda uma parceria com a BR distribuidora onde armazena o combustível de forma a viabilizar a operacionalização do seu negócio.

A empresa processa as suas compras de álcool em 25 usinas nos Estados do CE , RN , PB , BA , ES , SP , AL , BA E MA, e ainda administra bons contatos e relacionamentos com cerca de 20 transportadoras agregadas que são responsáveis não apenas pela entrega do produto da empresa aos seus clientes mas também por um bom atendimento aos mesmos de forma a não deixar que o padrão SAT de relacionamento seja afetado, e garantindo a satisfação do revendedor, além destes fornecedores existem mais cerca de 70 fornecedores porém com pouca representatividade.

Os seus lubrificantes são produzidos pela Ingrax, indústria de bastante renome no mercado que garante a qualidade do produto de forma a conquistar a confiança do consumidor final, porém a empresa já está operando em fase de teste a sua própria fábrica de lubrificantes.

A política da qualidade SAT diz que a empresa busca “atingir a excelência na prestação de serviços com garantia e aprimoramento contínuo da qualidade de nossos processos treinando e mantendo pessoas capazes e comprometidas com as necessidades dos nossos clientes”

Em 2000 a empresa se submeteu à avaliação dos auditores do BVQI e conseguiu a certificação ISO 9001, versão 94, com o escopo “comercialização de combustíveis”. Em 2002 a SAT ampliou o escopo para as filiais de candeias e Fortaleza e migrou para a versão 2000 que foi re-certificada em 2003.

Em 2004 a SAT ampliou mais uma vez o seu escopo expandido para as filiais de Cabedelo / PB e Ipojuca / PE, tendo como meta para 2005 as filiais de Betim / MG e São Luis / MA.

1.2- SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A SAT possui o Sistema de Gestão da Qualidade implantado desde o ano de 2000 e a cada ano expande o seu programa para duas novas filiais , sendo certificada hoje na Matriz e em 6 filiais, Fortaleza, Candeias, Suape, Cabedelo, Betim e São Luis sendo necessário relatadas todas as conseqüências após sua implantação e desenvolvimento durante todo este período.

Para que a SAT conseguisse sua certificação foram necessários dois anos de bastante empenho por parte dos colaboradores e administradores da organização; sendo necessário um grande trabalho de conscientização e mudança de cultura organizacional, uma vez que uma certificação exige um maior controle documental de todos os processos existentes.

A SAT consta hoje com 12 procedimentos da qualidade, denominados PQSAT e 57 normas internas distribuídas em todos os departamentos da empresa, além do seu manual da qualidade, plano global, quadro de controle de registros e plano anual de auditoria interna; todos estes documentos auditados e controlados pelos departamentos da empresa, sendo supervisionado pela Supervisão da qualidade da empresa.

Para que a SAT possa ter um bom desenvolvimento do seu Sistema de Gestão da Qualidade, é necessário um grande investimento financeiro e de pessoas, desta forma é necessário, neste momento mostrar todas as conseqüências deste investimento e dedicação.

A SAT tem como meta ter toda a empresa certificado pelo padrão de norma ABNT ISO 9000:2000, necessitando ter dados suficientes para este novo investimento; sendo necessário o levantamento resultados e benefícios alcançados, assim como as dificuldades, para assim ter o desenvolvimento correto.

Com a investigação das consequências desta implantação, que será levantado no decorrer do estudo, será possível identificar todos os benefícios alcançados assim como as dificuldades existentes no decorrer da implantação, e nos processos já existentes pós-implantação.

1.3- OBJETIVOS

1.3.1 - GERAL

Investigar as principais consequências com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000, planejando melhorias para o seu desenvolvimento.

1.3.2 - ESPECÍFICOS

- Detalhar todo o Sistema de Gestão da Qualidade.
- Mostrar todas as consequências / resultados, através, de relatórios, fluxogramas e planilhas, após a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.
- Detalhar a evolução / progressão da empresa após a implantação do sistema de Gestão da Qualidade.
- Mostrar benefícios e dificuldades de uma certificação ISO 9000.
- Propor plano de ação para correção dos pontos críticos detectados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMAS

2.1.1 TEORIA DOS SISTEMAS

Para Ferreira, Reis e Pereira (1998) a teoria dos sistemas surgiu de uma percepção dos cientistas, de que certos princípios e conclusões eram válidos e aplicáveis a diferentes ramos da ciência. Imbuído dessa filosofia, o biólogo alemão *Ludwig von Bertalanffy* lançou em 1937 as bases da Teoria Geral dos Sistemas. A teoria foi amplamente reconhecida na administração, durante os anos 60. Sua difusão se deveu a uma necessidade de síntese e integração das teorias precedentes. De forma concomitante, o desenvolvimento de novas áreas científicas, como informática, possibilitou a operacionalização e a aplicação de conceitos da Teoria dos Sistemas à administração.

Segundo Chiavenato (1999) A teoria Geral de Sistemas (TGS) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão *Ludwig von Bertalanffy*, publicados entre 1950 e 1968. A TGS não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica.

Para Chiavenato (1999) A TGS fundamenta-se em três premissas básicas :

1. *Os sistemas existem dentro de sistemas.* As moléculas existem dentro de células, as células dentro de tecidos, os tecidos dentro dos órgãos, os órgãos dentro dos organismos e assim por diante;
2. *Os Sistemas são abertos.* É uma decorrência da premissa anterior. Cada Sistema recebe e descarrega algo em relação aos outros sistemas que lhe são contíguos. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo de intercâmbio infinito com seu ambiente, que são outros sistemas.
3. *As funções de um sistema dependem de sua estrutura.* Para os sistemas biológicos e mecânicos esta afirmação é intuitiva. Os tecidos musculares, por exemplo, contraem-se porque são constituídos de uma estrutura celular que permite contrações para poderem funcionar.

Baseando-se no exposto acima, faz-se necessário afirmar que a teoria dos sistemas tem como objetivo principal, mostrar as melhores formas de se trabalhar de forma organizada.

2.1.2 CONCEITO DE SISTEMAS

Para Hampton (1990) O sistema de administração de uma organização é o total de suas práticas de planejamento, organização, liderança e controle – é o padrão geral formado pelas diversas práticas administrativas. Cada uma das várias práticas administrativas está relacionada com o estilo de administração geral de uma maneira muito parecida com a forma pela qual os instrumentos individuais de uma orquestra contribuem para o som geral produzido por ela como um todo.

Para Chiavenato (1999) a palavra “sistema” tem muitas conotações: “um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. O ser humano é um sistema que consiste em um número de órgãos e membros que funcionam de modo coordenado. Similarmente, a organização é um sistema que consiste em um número de partes interagentes”. Na realidade, sistema, é um todo organizado ou complexo; um conjunto de combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário”

Torna-se evidente que o conceito de sistema é muito importante para ser aplicado nas organizações; considerando que todos os processos devem estar trabalhando sempre em conjunto para assim se obter os melhores resultados organizacionais.

2.1.3 TIPOS DE SISTEMAS QUANTO A NATUREZA

Segundo Chiavenato (1999) os sistemas podem ser classificados como:

- a) *Sistemas fechados.* São os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são

herméticos a qualquer influência ambiental. Sendo assim, os sistemas fechados não recebem nenhuma influência do ambiente e por outro lado, também não influenciam o ambiente. Não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora. A rigor, não existem sistemas fechados, na acepção exata do termo. Os autores têm dado o nome de sistemas fechados aos sistemas cujo comportamento é determinístico e programado e que operam com pequeno intercâmbio de matéria e energia com o meio ambiente. Também o termo é utilizado para os sistemas estruturados, onde os elementos e relações combinam-se de uma maneira peculiar e rígida, produzindo uma saída invariável. São os chamados sistemas mecânicos, como as máquinas e equipamentos.

- b) *Sistemas abertos.* São os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e de saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Mantêm um jogo recíproco com as forças do ambiente, e a qualidade de sua estrutura é otimizada quando o conjunto de elementos do sistema se organiza, aproximando-se de uma operação adaptativa. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização.

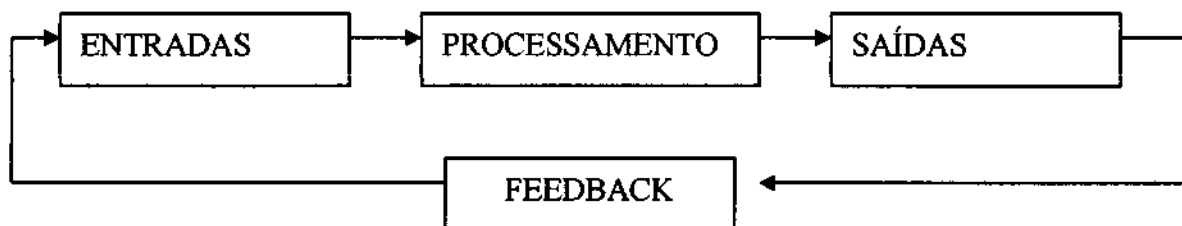
É pertinente dizer que para melhor rendimento do trabalho em questão, é preciso ressaltar com detalhes o sistema aberto, considerando que as empresas que possuem um Sistema de Gestão da Qualidade implantado possuem o seu sistema aberto.

2.1.4 O SISTEMA ABERTO

Para Chiavenato (1999) A descrição de sistema aberto é aplicável à organização. A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as entidades sindicais, os órgãos governamentais e muitos outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia uma com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes.

2.1.4.1 – FLUXOGRAMA SISTEMA ABERTO

Figura 4) Sistema aberto segundo Hampton (1990)



Fonte: Livro Administração: Processos administrativos

2.1.5 – CONCEITUANDO OS PROCESSOS DE SISTEMA

- *Entrada ou insumo* – É a força de arranque de um sistema, permite a operação do sistema;
- *Processamento* – É o fenômeno que produz mudança, converte entradas em saídas;
- *Saída ou resultado* – É a finalidade para qual se reuniram elementos e relações do sistema. Devem ser coerentes com a finalidade do sistema;

- *Retroação ou Feedback* - função que visa comparar a saída a determinados padrões estabelecidos. Visa manter ou aperfeiçoar o desempenho do processo;

2.1.6 - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.

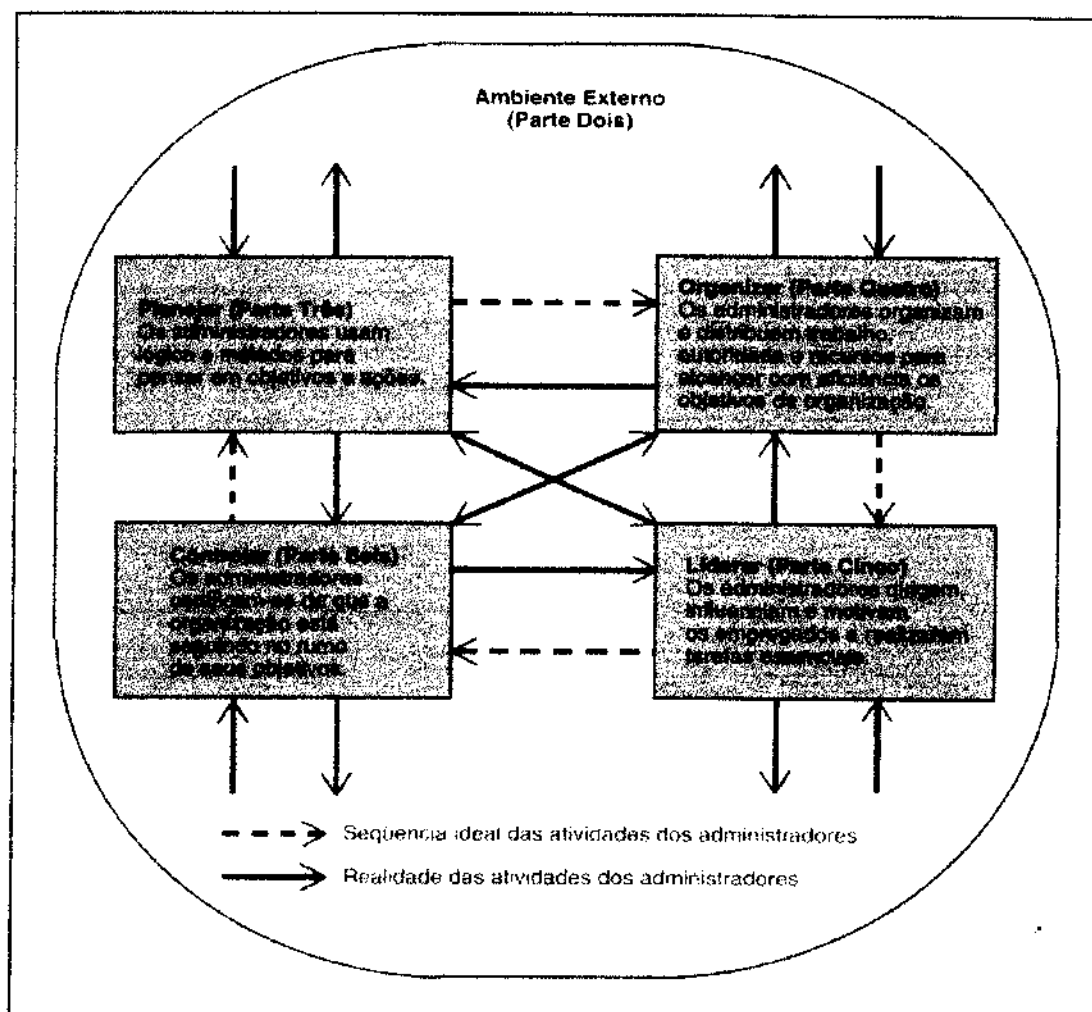
- a) *Comportamento Probabilístico e não-determinístico das organizações:* As organizações, como todos os sistemas sociais, são sistemas abertos, afetados, por mudanças em seus ambientes, denominadas variáveis externas.
- b) *As organizações Como partes de uma sociedade maior e contínua de partes menores:* As organizações são sistemas dentro de sistemas. Como sistema a organização está continuamente submetida a constantes mudanças requerendo um balanço e equilíbrio.
- c) *Interdependência das partes:* A organização é um sistema social com partes independentes e inter-relacionadas. Uma organização é um sistema mecânico, no qual uma das partes pode ser mudada sem um efeito concomitante sobre as outras partes.
- d) *Homeostase ou "Estado firme" :* A organização alcança um "estado firme"no relacionamento de suas partes quando ocorrem dois: a unidimensionalidade e o progresso.
- e) *Fronteiras ou limites:* É a linha de demarcação que separa o que esta dentro e o que esta a no sistema.
- f) *Morfogênese:* O sistema organizacional, diferentemente dos sistemas mecânicos e mesmo dos sistemas, biológicos.

2.2 PROCESSOS

2.2.1 – CONCEITO DE PROCESSOS

Para Stoner e Freeman (1985) um processo é um modo sistêmico de fazer coisas. Definimos a administração como um processo porque todos os administradores, independentemente de suas aptidões ou habilidades particulares, participam de certas atividades inter-relacionadas visando alcançar seus objetivos, conforme figura abaixo.

Figura 5: A Natureza Interativa do Processo Organizacional segundo Stoner e Freeman (1985)



Fonte: Livro Administração

2.2.2 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Como foi visto nos itens anteriores as atividades da administração é Planejamento, Organização, Liderança e Controle, este modelo da administração foi desenvolvido no final do século XIX e é usado até hoje; será descrito abaixo o conceito destas quatro atividades principais da administração segundo Stoner e Freeman (1985)

Planejar: Significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações baseados em algum método, plano ou lógico, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Além disso, os planos são as linhas-mestras pelas quais a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos, os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos e progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas as atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório.

Organizar: É o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma. Objetivos diferentes, claro, requerem estruturas diferentes. Produzir algo padronizado como *blue jeans* requer técnicas eficientes de linha de montagem, enquanto que a produção de *softwares* requer a organização de uma equipe de profissionais, analistas de sistemas, programadores, etc.

Liderar: Significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Enquanto planejar e organizar lidam com os aspectos mais abstratos do processo administrativo, a atividade de liderar é muito concreta: ela envolve trabalho com pessoas. Estabelecendo atmosferas adequadas, os administradores ajudam seus empregados a dar o melhor de si.

Controlar: O administrador deve se certificar de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos. Essa é a função de controlar, exercida pela administração, e que envolve três elementos principais: estabelecer padrões de desempenho, medir o desempenho atual, comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas. Através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido.

As mostradas acima estão totalmente inter-relacionadas entre si, ou seja, seguem uma sequência onde todos dependem da outra, para ter o resultado final de forma positiva; há um planejamento, este planejamento é organizado por um líder, que controla assim o seu resultado.

Tabela 1: Funções administrativas Segundo Chiavenato (2000)

Planejamento →	Organização →	Direção →	Controle
• Definir missão • Formular objetivos • Definir os planos para alcançá-los • Programar as atividades	• Dividir o trabalho • Designar as atividades • Agrupar as atividades em órgão e cargos • Alocar recursos • Definir autoridade e responsabilidade	• Designar as pessoas • Coordenar os esforços • Comunicar • Motivar • Liderar • Orientar	• Definir padrões • Monitorar o desempenho • Avaliar o desempenho • Ação corretiva

Processos administrativos, é o fundamental para bons resultados e desenvolvimento, os conceitos vistos acima, mostra detalhadamente a importância de cada fase e ainda a necessidade de estarem todas alinhadas entre si.

2.3 QUALIDADE

2.3.1 - CONCEITO DE QUALIDADE

Para Chang, Labovitz e Rosansky (1999) Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) é uma interpretação relativamente recente da arte de administrar. Seu objetivo é melhorar a qualidade do produto e do serviço e aumentar a satisfação do cliente por meio da reestruturação das práticas administrativas tradicionais. A utilização da TQM é específica para cada organização que adota tal abordagem.

Segundo Crosby (1999) garantir a qualidade seria induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer. As pessoas incluem tanto a alta administração como as camadas inferiores da organização, afinal, uma das partes mais importantes do trabalho é garantir que todas as funções administrativas tenham a chance de cumprir suas responsabilidades. O problema, naturalmente, é que todos os que hoje ocupam um cargo na alta administração chegaram lá depois de passar por setores como o de finanças ou de engenharia, com funções limitadas, específicas, e podem ter, ou não, idéias acertadas a respeito de qualidade.

Baseado no exposto acima, Qualidade é uma ferramenta usada nas organizações, para melhorar os seus processos de trabalho, considerando que todos os níveis da organização devem participar do Sistema de forma consciente tendo em mente sempre idéias para melhorar a qualidade.

2.3.2 FOCO NO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Chang, Labovitz e Rosansky (1999), O foco voltado para a melhoria da qualidade em toda organização, é sempre apresentado pelo indicador da Qualidade do Serviço (SQI – Service Quality Indicator) ou SQI, que pesquisa os problemas do processo de trabalho que levam a insatisfação do cliente.

“Sempre rastreamos, no mínimo, um indicador da qualidade importante: a entrega dentro do prazo”, diz John West, gerente da qualidade da Federal Express. “Afinal dentro do prazo, o tempo todo é a premissa básica de nosso serviço. Tínhamos convicção de que entrega no prazo era o que os clientes esperavam de nós. Nada além disso”.

De acordo com o mostrado acima o foco na satisfação do cliente é o principal passo para termos objetivos voltados a qualidade.

2.3.3 FUNDAMENTOS DA QUALIDADE SEGUNDO CROSBY (1999)

Os fundamentos mostrados a seguir, tem como objetivo, mostrar algumas realidades que temos hoje no nosso mercado de qualidade.

- *Qualidade significa concordância, não elegância.*
- *Problema de qualidade é coisa que não existe.*
- *Economia da qualidade é coisa que não existe; é sempre mais barato realizar corretamente a tarefa logo na primeira vez.*
- *A única medida de desempenho é custo da qualidade.*
- *O único padrão de desempenho é o zero defeitos*

Seguindo-se os fundamentos acima teremos consciência para fazermos uma boa implantação e um desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade.

2.4 ISO 9000

De acordo Capra (1996) ISO (*International Organization for Standardization*) é uma organização não-governamental que coordena a elaboração e a divulgação de normas técnicas internacionais, dentre elas, as normas da série ISO 9000. É um dos organismos das Nações Unidas, atualmente constituída por membros de aproximadamente 130 países, sendo sediada em Genebra, Suíça. A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é o representante brasileiro na ISO e é o órgão responsável pela distribuição da norma no País, sob o título NBR ISO 9000. O American National Standards Institute (ANSI) é o representante dos Estados Unidos na ISO.

2.4.1 SERIE NORMA ISO 9000:1994

Segundo Capra (1996) A ISO 9000:1994 é uma série de cinco normas internacionais sobre o gerenciamento e a garantia da qualidade, que compreende a ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004.

Para Capra (1996) A ISO 9000 serve de roteiro para implementar a ISO 9001, ISO 9002 ou a ISO 9003. Estas três normas da qualidade podem ser entendidas pela diferença entre suas abrangências. A mais abrangente, a ISO 9001, incorpora todos os 20 elementos de qualidade da norma da qualidade; a ISO 9002 possui 18 daqueles elementos e a ISO 9003 tem 12 elementos básicos.

Considera-se importante acrescentar que todos os padrões da ISO são periodicamente submetidos à revisão por seus respectivos comitês. Tais revisões têm o objetivo de garantir o nível de atualização dos padrões assim como sua adequação à realidade prática das organizações.

2.4.2 SERIE NORMA ISO 9000:2000

Para Mello, Silva, e Souza (2002) A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Desde sua primeira publicação, em 1987, ela tem obtido reputação mundial como base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade. Sistema de gestão refere-se a tudo o que a organização faz parte para gerenciar seus processos ou atividades. Em pequenas organizações, provavelmente não exista um sistema, uma forma de fazer as coisas, e essa forma na maioria das vezes não está documentada, mas na cabeça do proprietário ou do gerente. Quanto maior a organização, e quanto mais pessoas estão envolvidas, maior a possibilidade de existirem alguns procedimentos, instruções, formulários ou registros documentados.

O protocolo ISO exige que todas as normas sejam revisadas pelo menos a cada 05 (cinco) anos, desta forma até o final do corrente ano teremos uma nova versão da norma ISO 9000.

Baseado no exposto as normas ISO são padrões disponíveis para facilitar implantação de Sistemas de Gestão assim como certificações baseados nestes padrões.

É oportuno colocar ainda que a norma ISO 9000, em vigor desde meados de 1987, teve sua mais recente atualização em Dezembro de 2000, e tornou-se válida no Brasil ,como NBR ISO 9001, no dia 29 de Janeiro de 2001.

2.4.3 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Mello, Silva, e Souza (2002), As normas ISSO 9000 e ISSO 9004 (2000) apresentam oito princípios de gestão da qualidade. Segunda a ABNT / CB 25 (2000), um princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela focalização nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas.

De acordo com a ABNT/CB – 25 (2000) os oito princípios da gestão da qualidade são:

1. **Foco no cliente:** As organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuros do cliente, a seus requisitos e procuram exceder suas expectativas.
2. **Liderança:** Líderes estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

3. **Envolvimento das pessoas:** Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
4. **Abordagem de Processo:** Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como processo.
5. **Abordagem Sistêmica para a gestão:** Identificar, compreender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para eficácia e a eficiência da organização no sentido de esta atingir seus objetivos.
6. **Melhoria Contínua:** Melhoria contínua do desempenho global da organização deveria ser um objetivo permanente.
7. **Abordagem factual para a tomada de decisão:** Decisões eficazes são baseadas na análise de informações.

Os princípios do Sistema de Gestão da Qualidade são **requisitos da norma ISO 9001:2000, usados para serem seguidos e implementados** no ato de uma certificação de um Sistema de Gestão. Todos estes requisitos são de fundamental importância para o crescimento de um Sistema de Gestão.

2.4.4 O QUE MUDA DA NORMA VERSÃO 1994 PARA A 2000.

A mudança dos requisitos são visivelmente vistas, podendo ser considerada que houve uma melhoria significativa no controle dos processos, com redução de critérios e maior cobrança de resultados, abaixo segue comparativo dos principais tópicos de ambas as versões, de acordo com a norma da ABNT ISO 9000:2000.

Tabela 2) Mudanças na versão da Norma segundo norma ABNT ISO 9000:2000

ISO 9001 Versão 1994	ISO 9001 Versão 2000
1-Objetivo	0 - Introdução
2- Referência Normativa	1 – Objetivo
3- Definições	2 - Referência Normativa
4- Requisitos do Sistema de Qualidade	3 - Termos e definições
4.1-Responsabilidade da administração	4 - Sistema de Gestão de Qualidade
4.2-Sistema da Qualidade	5- Responsabilidade da Direção
4.3-Análise crítica de contrato	6- Gestão de recursos
4.4-Controle de Projeto	7- Realização do produto
4.5-Controle de documentos e dados	8 – Medição , Análise e Melhoria
4.6-Aquisição	
4.7-Controle do produto fornecido pelo cliente	
4.8-Identificação e rastreabilidade do produto	
4.9-Controle de processo	
4.10-Inspeção e ensaios	
4.11-Controle de equipamentos de inspeção medição e ensaios	
4.12-Situação de Inspeção e ensaios	
4.13-Controle de produto não-conforme	
4.14-Ação corretiva e preventiva	
4.15- Manuseio, Armazenamento, embalagem, preservação e entrega	
4.16-Controle de registros da Qualidade	
4.17-Auditorias internas da Qualidade	
4.18-Treinamento	
4.19-Serviços associados	
4.20-Técnicas estatísticas	

Fonte: Norma ABNT ISO 9000:2000

Observa-se nas mudanças da versão mostrada, que houve uma grande redução nos requisitos, estando assim a exigência menos burocrática, aumentando a ênfase nos resultados, ou seja, medição, análise e melhoria.

2.5- DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS

É oportuna a colocação das definições utilizadas pelo DNC (Departamento Nacional de Combustíveis), atual ANP - Agência Nacional do Petróleo, a respeito de empresa distribuidora, transportadora, revendedora e posto revendedor, uma vez que é o ramo de atividade em estudo. Apesar de extinto o DNC, as normas baixadas pelo órgão, desde que não tenham sido revogadas expressamente, foram recepcionadas pela ANP e continuam vigentes.

O Processo de distribuição de combustíveis inicia-se do na refinaria, o termo "Do poço ao Posto" é o que ilustra melhor o processo da logística do combustível,.

2.5.1 – CONCEITUANDO DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS

De acordo com a ANP a atividade de DISTRIBUIÇÃO caracteriza-se pela aquisição dos produtos a granel na unidade produtora (refinaria de petróleo e/ou suas bases e destilaria de álcool hidratado), seu armazenamento, transporte, comercialização e controle de qualidade.

O estabelecimento dotado de instalações para recebimento, armazenamento e fornecimento de combustíveis é denominada BASE DE DISTRIBUIÇÃO, sendo que as distribuidoras somente poderão construí-las mediante prévia autorização da ANP. São denominadas:

1) *Base de Distribuição Primária (BDP)*: Caracteriza-se pelo recebimento dos produtos diretamente do produtor (REFINARIA DE PETRÓLEO) por meio de dutos, ou por importação, bem como de álcool combustível fornecido pela PETROBRÁS.

2) *Base de Distribuição Secundária (BDS)*: Caracteriza-se por receber produtos de uma Base de Distribuição Primária ou de outra BDS, por rodovia ou ferrovia, bem como de álcool combustível diretamente do produtor (DESTILARIA) ou da PETROBRÁS.

2.5.1.1 - CONCEITOS IMPORTANTES

Temos os conceitos abaixo de acordo com Lei Nº 9.478, de 6 de agosto de 1997,

- *Petróleo*: todo e qualquer hidrocarboneto líquido em seu estado natural, a exemplo do óleo cru e condensado;
- *Gás Natural ou Gás*: todo hidrocarboneto que permaneça em estado gasoso nas condições atmosféricas normais, extraído diretamente a partir de reservatórios prolíferos ou gaseíferos, incluindo gases úmidos, secos, residuais e gases raros;
- *Derivados de Petróleo*: produtos decorrentes da transformação do petróleo;
- *Derivados Básicos*: principais derivados de petróleo a serem classificados pela Agência Nacional do Petróleo;
- *Refino ou Refinação*: conjunto de processos destinados a transformar o petróleo em derivados de petróleo;
- *Reservatório ou Depósito*: configuração geológica dotada de propriedades específicas, armazenadora de petróleo ou gás, associados ou não;

- *Indústria do Petróleo*: conjunto de atividades econômicas relacionadas com a exploração, desenvolvimento, produção, refino, processamento, transporte, importação e exportação de petróleo, gás natural outros hidrocarbonetos fluidos e seus derivados;
- *Distribuição*: atividade de comercialização por atacado com a rede varejista ou com grandes consumidoras de combustíveis, lubrificantes, asfaltos e gás liquefeito envasado, exercida por empresas especializadas, na forma das leis e regulamentos aplicáveis;
- *Revenda*: atividade de venda a varejo de combustíveis, lubrificantes e gás liquefeito envasado, exercida por postos de serviços ou revendedores, na forma das leis e regulamentos aplicáveis;
- *Distribuição de Gás Canalizado*: serviços locais de comercialização de gás canalizado, junto aos usuários finais, explorados com exclusividade pelos Estados, diretamente ou mediante concessão, nos termos do § 2º do art. 25 da Constituição Federal;

Os conceitos acima são de fundamental importância para o conhecimento das pessoas, que não tem conhecimento no mercado de combustíveis, para a SAT estes conceitos fazem parte do dia a dia de todos os seus colaboradores; porém é de extrema importância para os leigos no assunto.

2.5.3 CONHECENDO A PETROBRÁS

A Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS é uma sociedade de economia mista vinculada ao Ministério de Minas e Energia, que tem como objeto a pesquisa, a lavra, a refinação, o processamento, o comércio e o transporte de petróleo proveniente de poço, de xisto ou de outras rochas, de seus derivados, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos, bem como quaisquer outras atividades correlatas ou afins, conforme definidas em lei, em

caráter de livre competição com outras empresas, em função das condições de mercado.

Além dos estabelecimentos que produzem os derivados de petróleo, a PETROBRÁS dispõe de Bases de Distribuição, num total de cinco em nosso Estado, classificadas como Primárias ou Secundárias.

Para a SAT a Petrobrás pode ser considerada como fornecedora única, e principal parceira, através da Petrobrás foi possível ter todo o crescimento, mostrado anteriormente, uma vez que além do fornecimento de todo o produto, têm-se também contrato de armazenamento.

2.5.4 CONHECENDO A ANP

O DECRETO Nº 2.455, de 14 de janeiro de 1998, do Presidente da República, implantou a Agência Nacional do Petróleo - ANP, autarquia sob regime especial com personalidade jurídica de direito público e autonomia patrimonial, administrativa e financeira, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, como órgão regulador da indústria do petróleo, nos termos da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997.

Dentro da Satélite Distribuidora de Petróleo, existe um grande acompanhamento das normas da ANP, seguindo rigorosamente todos os padrões exigidos da norma externa; este órgão é responsável por todas as fiscalizações ocorrentes nas distribuidoras e postos revendedores, podendo assim contar com um grande órgão que nos fornece bastante respaldo nas nossas atividades.

Baseado em todo o exposto dos tópicos mostrados anteriores, considera-se de fundamental importância ter conceitos e dados sobre itens que serão estudados durante todo o desdobramento do trabalho; com os conceitos em mente, será possível um maior desenvolvimento do tema em análise; possibilitando ainda um maior entendimento por parte dos leitores interessados no projeto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O enfoque metodológico da presente pesquisa é exploratória e descritiva, cujos objetos são o desenvolvimento e a aplicação de questionários para avaliar, especialmente, consequências da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Para Passerin (2005) A Metodologia da Pesquisa caracteriza-se pela proposta de discutir e avaliar as características essenciais da ciência e de outras formas de conhecimento; as abordagens metodológicas, enfocando o planejamento, a apresentação de projetos e a execução dos mesmos, bem como a elaboração de relatórios, defesas e divulgação dos trabalhos de pesquisa embasados na ética profissional.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Lakatos (1996) o universo ou população, é o conjunto de seres ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica comum. Na opinião de Vergara (1998) Amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

O universo da pesquisa foi composto pela tabela 4 abaixo e pelo corpo gerencial que contempla 10 gestores da organização (diretores e gerentes), onde terá 100% do universo explorado. Na pesquisa para a população dos colaboradores em geral, foi utilizado um plano amostral do tipo aleatório simples. O tamanho da amostra foi de 145 funcionários com 94% de confiança e margem de erro de 6%.

Calculo amostral:

$$N0 = 1/C^2 \rightarrow 1 / 0,06^2 = 250$$

$$\frac{N = N * n0}{N + n0} = \frac{350 * 250}{350 + 250} = \frac{87.600}{600} = 145$$

Tabela 4) Divisão da População da SAT

DEPARTAMENTOS	Q. FUNCIONÁRIOS
PRESIDÊNCIA	16
VICE PRESIDÊNCIA	63
OPERAÇÕES	146
ADMINISTRATIVO / FINANCEIRO	55
COMERCIAL	80
TOTAL	360

Fonte: Departamento Gente e Qualidade SAT

3.3 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado através de dois questionários distintos, (Questionário 1 para os Colaboradores e Questionário 2 para os Gestores)), contendo questões fechadas e abertas, aplicados aos funcionários e gestores da SAT separadamente no período de 01 a 30 de setembro de 2005, para os colaboradores a pesquisa foi distribuída através da intranet da SAT, para os gestores a pesquisa foi realizada através de questionário impresso, sem a identificação dos mesmos.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados estão organizados e apresentados em tabelas e gráficos através dos programas computacionais excel e Word e analisados individualmente de forma descrita para devidas conclusões.

4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS PESQUISA

4.1 – RESULTADO PESQUISA COLABORADORES

4.1.1 – TABELA

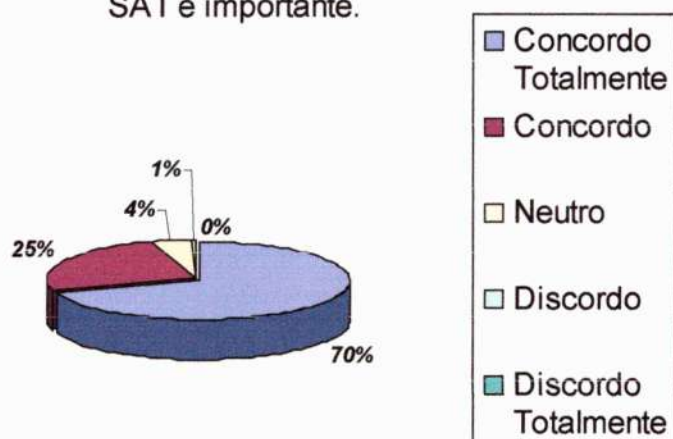
Na tabela abaixo verificamos uma visão macro da percepção dos colaboradores, em relação ao tema abordado.

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Todos os departamentos - MATRIZ E FILIAIS					
Total de respondentes	145				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	102	36	6	1	
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	51	50	22	17	4
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	83	50	9		2
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	64	57	21	1	1
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	21	46	36	32	9
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	40	51	50	3	

4.1.2 – GRÁFICOS

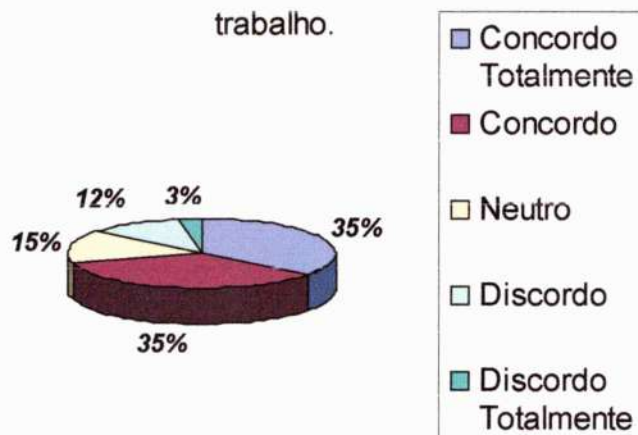
Será apresentado a seguir os resultados em gráficos, da pesquisa realizada com os colaboradores da empresa.

Questão 1) A certificação ISO 9000 na SAT é importante.



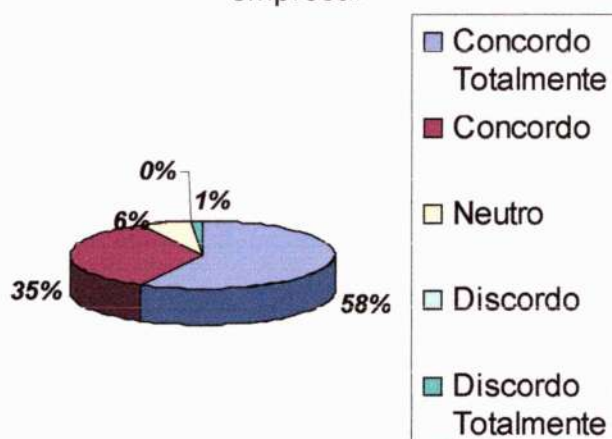
Nesta questão verificou-se que 95% dos colaboradores respondentes, consideram que a certificação ISO 9000, é importante, sendo considerado positivo para o estudo.

Questão 2) Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.



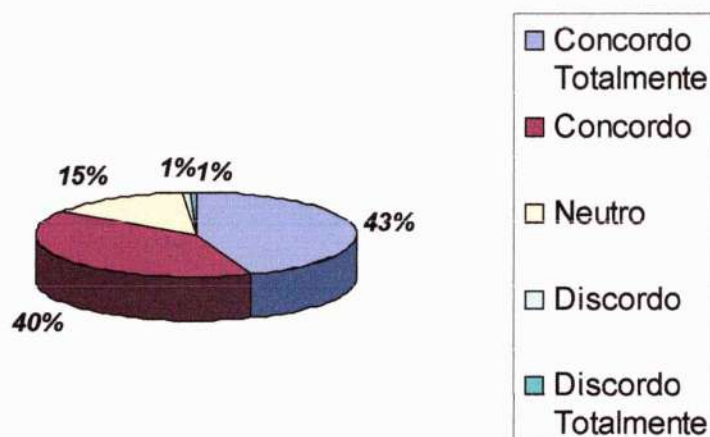
Na questão 2; 70% dos entrevistados consideram que os processos do Sistema de Gestão afetam sua rotina de trabalho, sendo desfavorável para o sistema, uma vez que o sistema de gestão deve ser parte das rotinas normais de trabalho e não, trabalho a parte, sendo necessário um plano de ação para reduzir este percentual.

Questão 3) A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.



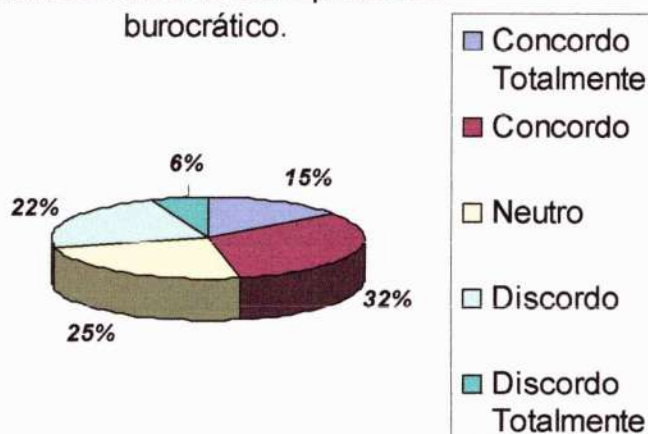
A questão acima, revela que 93% dos entrevistados, considera que a certificação tem ligação direta com o marketing, porém no momento atual a SAT, entende que o marketing é apenas uma consequência, hoje o objetivo da empresa é normatizar seus processos, aumentar metas e o desenvolvimento da organização, para este caso será necessário um grande plano de ação para reverter esta visão dos colaboradores.

Questão 4) O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.



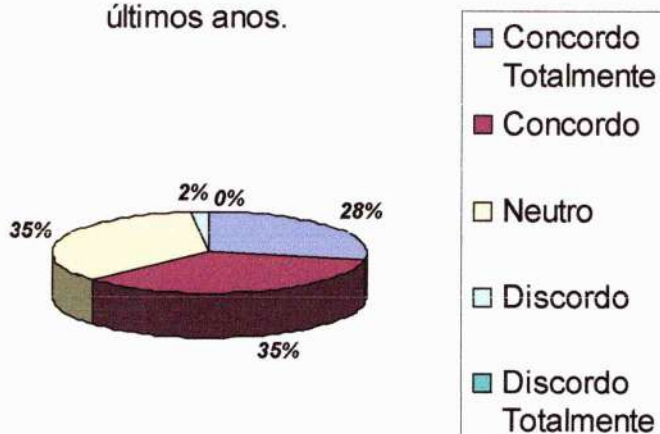
Nesta questão 83% dos colaboradores consideram que a certificação agrega valor ao seu trabalho, percentual positivo para o estudo.

Questão 5) O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.



Na questão acima verificou-se que embora o sistema totalmente informatizado, com normas curtas e poucos registros, 47% dos entrevistados, consideram o sistema burocrático, sendo necessário plano de ação, para mudar o quadro atual.

Questão 6) Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.



Nesta questão, tivemos que 37% dos entrevistados consideram neutro, quando questionado se houve desenvolvimento do sistema, entendendo-se que falta divulgação dos resultados do crescimento, hoje a SAT possui 7 unidades certificadas, iniciando em 2000, apenas com a matriz, além de mais 06 unidades certificadas, nestes últimos 06 anos o sistema conseguiu trazer diversos benefícios, com exemplo a padronização de 57 processos existentes na empresa, sendo para este bloco um plano de ação para divulgação de resultados.

4.2 – RESULTADO PESQUISA GESTORES

4.2.1 TABELA

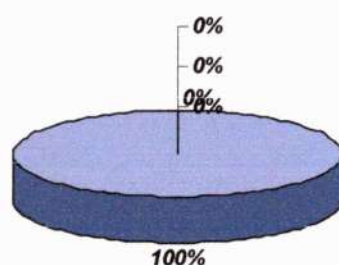
Na tabela abaixo será mostrado o resultado da pesquisa, realizada com os gestores da empresa, podendo assim ter a percepção da empresa, em relação ao tema abordado.

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Todos os departamentos - MATRIZ E FILIAIS					
Total de respondentes	10				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000, é um investimento considerado positivo para a SAT.	10	0	0	0	0
Os colaboradores contribuem satisfatoriamente para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.	4	6	0	0	0
A certificação ISO 9000 trouxe conseqüências positivas para o crescimento da SAT.	6	4	0	0	0
O investimento com a certificação ISO 9000 é viável para a empresa.	9	1	0	0	0
A certificação ISO 9000 é importante para a SAT.	9	1	0	0	0
Houve mudança na cultura organizacional da SAT após certificação a ISO 9000.	3	7	0	0	0

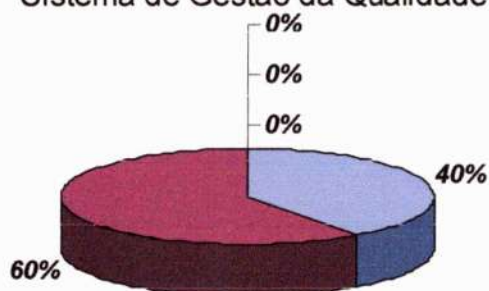
4.2.2 – GRÁFICOS

Nos gráficos abaixo verificamos em percentual a visão dos gestores, em relação ao tema abordado.

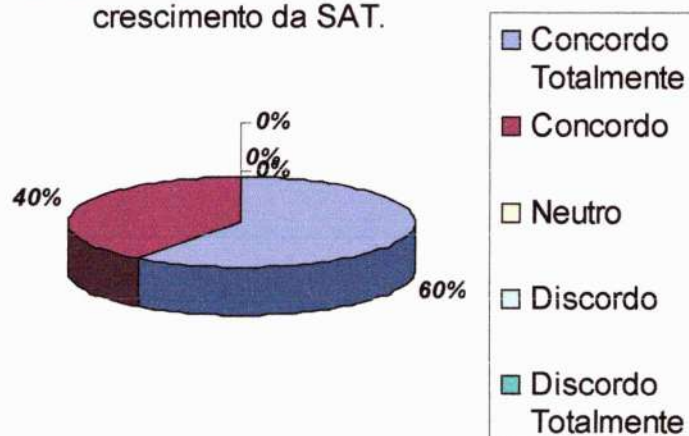
Questão 1) A certificação ISO 9000, é um investimento considerado positivo para a SAT.



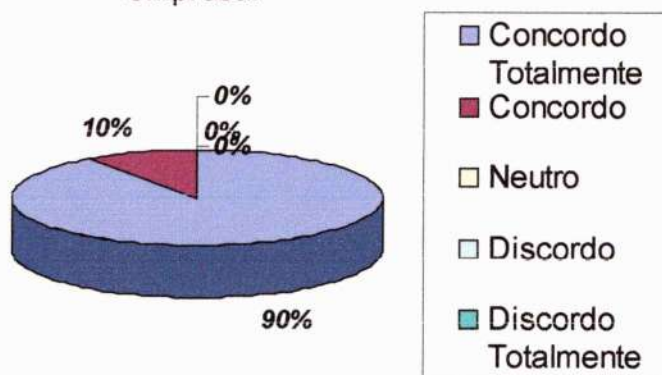
Questão 2) Os colaboradores contribuem satisfatoriamente para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.



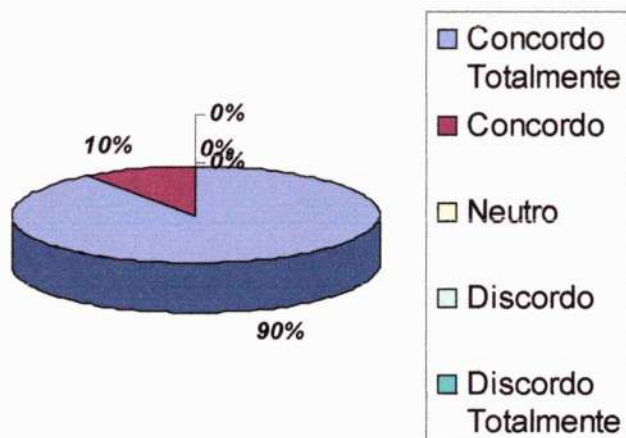
Questão 3) A certificação ISO 9000 trouxe consequências positivas para o crescimento da SAT.



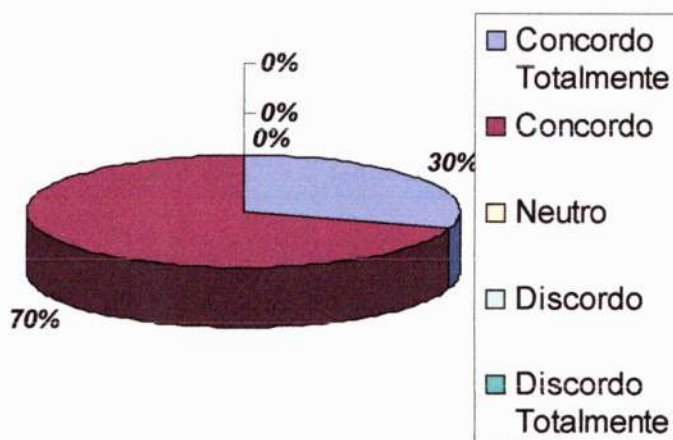
Questão 4) O investimento com a certificação ISO 9000 é viável para a empresa.



Questão 5) A certificação ISO 9000 é importante para a SAT.



Questão 6) Houve mudança na cultura organizacional da SAT após certificação a ISO 9000.



Conforme observa-se nos gráficos acima, não é necessário um plano de ação para o bloco de questões feita com os gestores, uma vez que em 100% das questões todos concordaram totalmente ou concordaram com as questões, sendo positivo para o estudo, ou seja, a organização considera a certificação importante e considera a visão dos colaboradores satisfatória em relação aos benefícios do Sistema.

5 PROPOSTA TÉCNICA

A proposta técnica apresentada a seguir é de fundamental importância para o encerramento do estudo feito no decorrer do ano, através do plano de ação será sugerido as principais ações para redução de pontos necessários de ações de melhorias, após pesquisa e estudo realizado.

5.1- PLANO DE AÇÃO

AÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL
Enviar e-mails, criação de folders e divulgação na intranet, mostrando as melhorias da implantação de normas não burocráticas, reduzindo tarefas diárias, mostrando ainda que o marketing é uma consequência da certificação, não tendo ligação direta. Esta ação objetiva a melhoria do percentual das questões 2 e 3.	Junho/06	• Supervisão da Qualidade • Comunicação Interna
Reestruturar as normas e procedimentos no sentido de deixa-las mais objetivas, eliminando ainda registros desnecessários. A ação objetiva a melhoria do percentual da Questão 5.	Dezembro/06	• Supervisão da Qualidade • Todas as áreas envolvidas

Fazer divulgação periódica dos resultados obtidos com a certificação, através de intranet, folders e e-mails. A ação objetiva a melhoria do percentual da Questão 6.	Janeiro/06	• Supervisão da Qualidade
Expandir a certificação para todas as filiais da empresa. Melhoria de todos os pontos, após verificação que a empresa esta preparada para a expansão.	Novembro/06	• Supervisão da Qualidade Vice – Presidência • Todas as áreas envolvidas

O plano de ação será executado por profissionais da SAT, ou consultores externos se assim preferir, através dos responsáveis listados de acordo com a ação, e com incentivo da direção da empresa.

5.2 CONCLUSÃO

Abaixo será mostrado os principais pontos de conclusão do trabalho, observados durante o desenvolvimento do estudo, que servirá de base para um melhor desenvolvimento do Sistema de Gestão da SAT .

Conclui-se com o estudo que após 06 anos de certificação a SAT possui um sistema completamente implantado, com muitos benefícios atingidos como:

- Normatização de processos (57 normas existentes em diversas áreas)
- Procedimentos abrangendo todas as ares;
- Sistema totalmente informatizado;
- Metas e objetivos, medidos mensalmente com resultados positivos;
- Crescimento da empresa;

- Reconhecimentos junto a parceiros, concorrentes e clientes;
- Premiações locais e nacionais como Prêmio SEBRAE de excelência empresarial do RN e Melhores e maiores da editora abril;

A SAT possui um sistema sem burocracia, onde gestores e colaboradores de um modo geral, já esta consciente da importância, estando o sistema sendo ferramenta para melhoria dos processos.

Após estudo considera-se que a SAT esta preparada para expandir sua certificação para todas as unidades da empresa, uma vez que todos os colaboradores e gestores estão conscientes da necessidade e importância da certificação.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPRA, Fritjof. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CHANG, Y.S; LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. Qualidade na prática – um manual de liderança para gerencias orientadas para resultados. São Paulo, Campos: 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração /edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração / edição compacta – 2 ed. Tevista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento. São Paulo: José Olimpio: 7ed, 1999.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel Pereira. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e negócios, 1997.

HAMPTON, David R. Administração: processos administrativos. São Paulo: MCGraw-Hill, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; ANDRADE, Maroni Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação. São Paulo: Atlas, 3ed, 1996.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; SOUZA, João Gonzaga Mariano de. **ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Copyright, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

Combustíveis. Disponível em :
<<http://members.fortunecity.com/icmsg/manual/id256.htm>>. Acesso em: 30 mai. 2005.

Distribuição de Combustíveis. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>> Acesso em: 30 mai. 2005.

PASSERINO, Liana M. Metodologia da Pesquisa. Disponível em :
<<http://www.ulbra.tche.br/~lilianap/mpesq/>> Acesso em: 30 mai. 2005.

ANEXOS

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO INTRANET COLABORADORES

Prezado (a) colaborador (a),

O presente questionário faz parte do trabalho desenvolvido na Satélite Distribuidora de Petróleo, a fim de identificar as conseqüências após a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9000.

Desde já agradecemos sua colaboração no preenchimento dos campos que fornecerão os subsídios necessários ao encaminhamento da pesquisa.

A certificação
ISO 9000 na
SAT é
importante.:

- ☐ Concordo
Plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo
Plenamente

Os processos do
Sistema de
Gestão da
Qualidade
afetam sua
rotina de
trabalho.:

- ☐ Concordo
Plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo
Plenamente

A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.:

- ☐ Concordo Plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Plenamente

O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.:

- ☐ Concordo Plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Plenamente

O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.:

- ☐ Concordo Plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Plenamente

Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.:

☐ Concordo Plenamente

☐ Concordo

☐ Neutro

☐ Discordo

☐ Discordo Plenamente

[Clique aqui para enviar uma opinião, comentário ou sugestão.](#)

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO GESTORES

Prezado (a) gestor (a),

O presente questionário faz parte do trabalho desenvolvido na Satélite Distribuidora de Petróleo, a fim de identificar as
consequências após a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9000.

Desde já agradecemos sua colaboração no preenchimento dos campos que fornecerão os subsídios necessários ao encaminhamento da pesquisa.

1 – Cargo

☐ Diretor ☐ Gerente

2 - Tempo de serviço

☐ Ano ☐ Meses

3 – Área de trabalho

☐ Operações ☐ Comercial ☐ Adm/Financeiro ☐ Suporte

Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente	Por que ?
4. A certificação ISO 9000, é um investimento considerado positivo para a SAT.						
5. Os colaboradores contribuem satisfatoriamente para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.						
6. A certificação ISO 9000 trouxe consequências positivas para o crescimento da SAT.						
7. O investimento com a certificação ISO 9000 é viável para a empresa.						
8. A certificação ISO 9000 é importante para a SAT.						
9. Houve mudança na cultura organizacional da SAT após certificação a ISO 9000.						
10. Caso considere necessário, comente sobre as consequências da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.						

ANEXO 3 - TELAS INTRANET COM RESULTADOS DA PESQUISA

Microsoft Excel - TABULAÇÃO_RESULTADOS_PESQUISA

Arquivo http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Departamento Administrativo Financeiro

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	13	7	1		
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	4	7	6	4	
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	13	7	1		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	9	9	2	1	
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	2	6	6	7	
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	3	10	7	1	

Dados das Filiais

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	1				
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.			1		

Pronto Concluído Internet

Iniciar Cal... ml... MS... pro... SA... htt... Mic... mo... 12:47

SAT Intranet - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

Arquivo http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Departamento Auditoria Interna

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	1				
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	1				
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	1				
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	1				
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.			1		
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.			1		

Dados das Filiais

[Menu](#) | [Voltar](#)

http://www Concluído Internet

Iniciar It... ml... MS... pro... SA... Mic... tela... htt... 12:52

telas_intranet - Microsoft Word

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Tabela Janela Ajuda Digite uma pergunta

Normal Times New Roman 12

300 - 360 pontos de resolução para a Web

http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Departamento Comercial

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	2	1			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	2		1		
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	2		1		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	2		1		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		1	1	1	
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	2	1			

Dados das Filiais

Pág 2

Iniciar

telas_intranet - Microsoft Word

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Tabela Janela Ajuda Digite uma pergunta

http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Departamento Comercial

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	2		1		
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	2		1		
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	2		1		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	2		1		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		1	1	1	
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	2	1			

Dados das Filiais

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	13	4	3		
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	7	6	3	4	
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	12	7	1		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	8	7	5		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	2	5	4	8	1
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	1	9	9	1	

Menu | Voltar

Pág 3

Iniciar

Microsoft Excel - TABULAÇÃO - RESULTADOS - PESQUISA

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda Digite uma pergunta

http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

Não há dados de pesquisa registrados para a filial

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Departamento Gente e Qualidade

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	2				
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	1	1			
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	1	1			
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	2				
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		1		1	
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	2				

Dados das Filiais

[Menu](#) | [Voltar](#)

Pronto

Iniciar

Microsoft Excel - TABULAÇÃO - RESULTADOS - PESQUISA

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda Digite uma pergunta

http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

Não há dados de pesquisa registrados para a filial

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Departamento Jurídico

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	3	3			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	2	2	2		
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	4	2			
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	1	4	1		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	1	2	3		
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	2		4		

Dados das Filiais

[Menu](#) | [Voltar](#)

Pronto

Iniciar

Microsoft Excel - TABULAÇÃO RESULTADOS PESQUISA

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda Digite uma pergunta

http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Departamento Marketing

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	4				
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	1	1	1	1	
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	1	1	2		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	1	3			
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		1	2	1	
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	1	1	2		

Dados das Filiais

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	2				
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.				1	1

Pronto

Iniciar Ite... ml... MS... pro... SA... Mic... tela... htt... 13:04

Microsoft Excel - TABULAÇÃO RESULTADOS PESQUISA

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda Digite uma pergunta

http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Departamento Operações

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	19	2			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	10	6	1	2	2
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	16	5			
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	11	8	2		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	2	4	6	6	1
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	8	7	5	1	

Dados das Filiais

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	15	14	2		
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	11	12	4	2	1

Pronto

Iniciar Ite... ml... MS... pro... SA... Mic... tela... htt... 13:06

Microsoft Excel - TABELAÇÃO_RESULTADOS_PESQUISA

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda Digite uma pergunta

http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Departamento Vice-Presidência

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	5	1			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	3	1		2	
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	3	3			
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	3	3			
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		2	1	2	1
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	1	2	3		

Dados das Filiais

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	1	1			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.		2			

Iniciar It... mI... MS... pro... SA... Mic... tela... htt... 13:11

Microsoft Excel - TABULAÇÃO_RESULTADOS_PESQUISA

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda Digite uma pergunta

http://www.satdist.com.br - Untitled Document - Microsoft Internet Explorer provided by SAT

Arial

H1

A

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

Pronto

SAT INTRANET

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais

Todos os departamentos

Dados da Matriz

	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	102	36	6	1	
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	51	50	22	17	4
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	83	50	9		2
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	64	57	21	1	1
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	21	46	36	32	9
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	40	51	50	3	

[Menu](#) | [Voltar](#)

Iniciar

Ite...

ml...

MS...

pro...

SA...

Mic...

tela...

htt...

13:12

ANEXO 4 - TABULAÇÃO PESQUISA COLABORADORES

RESULTADO PESQUISA SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DE IMPLANTAÇÃO DO SGQ NA SAT - ISO 9000 - COLABORADORES

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Administrativo Financeiro - MATRIZ					
Total de respondentes	22				
PERGUNTA	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	14	7	1		
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	4	7	6	4	
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	13	7	1		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	9	9	2	1	
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	2	6	6	7	
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	3	10	7	1	

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Auditoria Interna - MATRIZ					
Total de respondentes	1				
PERGUNTA	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	1				
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	1				
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	1				
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	1				
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.			1		
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.			1		

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Call Center - MATRIZ					
Total de respondentes	9				
PERGUNTA	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	6	2		1	
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	1	5	2	1	
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	2	6			1
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	3	4	1		1
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	2	3	3	1	
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	4	3	2		

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Comercial - MATRIZ					
Total de respondentes	3				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	2	1			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	2		1		
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	2		1		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	2		1		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		1	1	1	
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	2	1			

Dados das Filiais Comercial - FILIAIS					
Total de respondentes	20				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	13	4	3		
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	7	6	3	4	
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	12	7	1		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	8	7	5		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	2	5	4	8	1
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	1	9	9	1	

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Gente e Qualidade - MATRIZ					
Total de respondentes	2				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	2				
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	1	1			
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	1	1			
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	2				
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		1		1	
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	2				

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Jurídico - MATRIZ					
Total de respondentes	7				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	3	4			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	2	2	2		
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	4	2			
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	1	4	1		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	1	2	3		
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	2		4		

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Marketing - MATRIZ					
Total de respondentes	6				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	6				
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	1	1	1	2	1
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	3	1	2		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	3	3			
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		1	2	2	1
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	2	2	2		

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Operações - MATRIZ					
Total de respondentes	21				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	19	2			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	10	6	1	2	2
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	16	5			
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	11	8	2		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	2	4	8	6	1
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	8	7	5	1	

Dados das Filiais - OPERAÇÕES - FILIAIS					
Total de respondentes	30				
	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.					
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	11	12	4	2	1
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	12	14	3		1
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	10	13	7		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	7	16	3	3	1
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	6	11	13		

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Presidência - MATRIZ					
Total de respondentes	6				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	6				
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	5	1			
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	6				
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	6				
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		1	1		4
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	6				

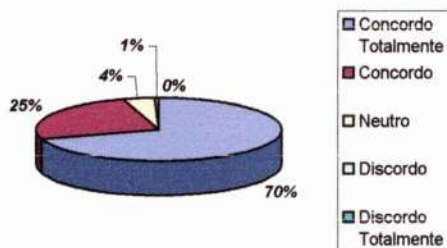
Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Tecnologia da Informação					
Total de respondentes	8				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	7	1			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	2	5	1		
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	5	3			
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	3	3	2		
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	4	3	1		
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	2	4	2		

Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Departamento Vice-Presidência MATRIZ					
Total de respondentes	8				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	6	2			
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	3	3		2	
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	3	4	1		
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	4	4			
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.		3	1	3	1
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	1	4	3		

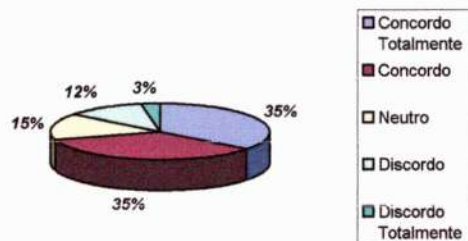
Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Todos os departamentos - MATRIZ E FILIAIS					
Total de respondentes	145				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.	102	36	6	1	
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.	51	50	22	17	4
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.	83	50	9		2
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.	64	57	21	1	1
O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.	21	46	36	32	9
Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.	40	51	50	3	

GRÁFICOS DO RESULTADO DA PESQUISA TODOS OS DEPARTAMENTOS

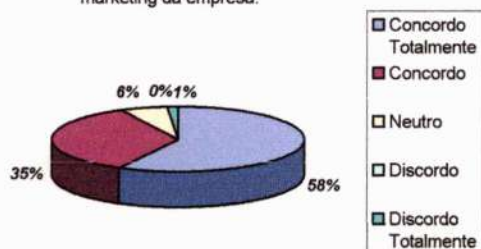
A certificação ISO 9000 na SAT é importante.



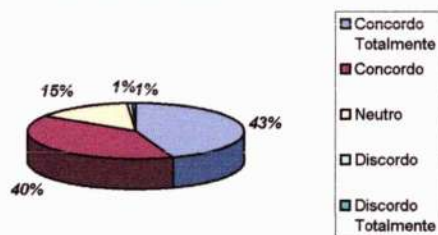
Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade afetam sua rotina de trabalho.



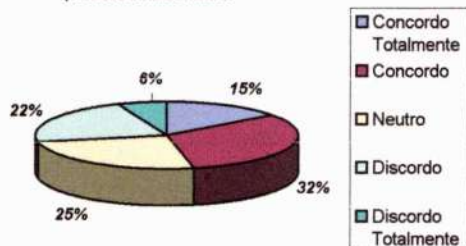
A certificação ISO 9000 tem relação direta com o marketing da empresa.



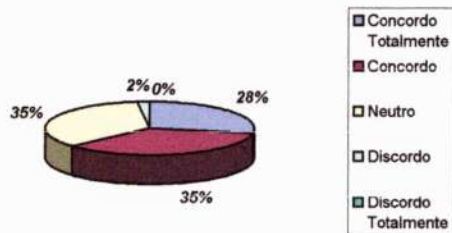
O investimento com a certificação ISO 9000 agrega valor para o seu trabalho.



O Sistema de Gestão da Qualidade da SAT é um processo burocrático.



Houve desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade nos últimos anos.



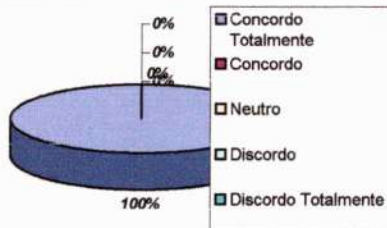
ANEXO 5 - TABULAÇÃO PESQUISA GESTORES

RESULTADO PESQUISA SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DE IMPLANTAÇÃO DO SGQ NA SAT - ISO 9000 - GESTORES

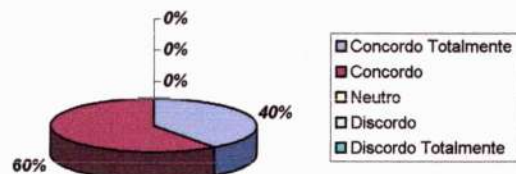
Totalização dos dados da pesquisa: Matriz e filiais					
Todos os departamentos - MATRIZ E FILIAIS					
Total de respondentes	10				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
A certificação ISO 9000, é um investimento considerado positivo para a SAT.	10	0	0	0	0
Os colaboradores contribuem satisfatoriamente para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.	4	6	0	0	0
A certificação ISO 9000 trouxe consequências positivas para o crescimento da SAT.	6	4	0	0	0
O investimento com a certificação ISO 9000 é viável para a empresa.	9	1	0	0	0
A certificação ISO 9000 é importante para a SAT.	9	1	0	0	0
Houve mudança na cultura organizacional da SAT após certificação a ISO 9000.	3	7	0	0	0

GRÁFICOS DO RESULTADO DA PESQUISA TODOS OS DEPARTAMENTOS

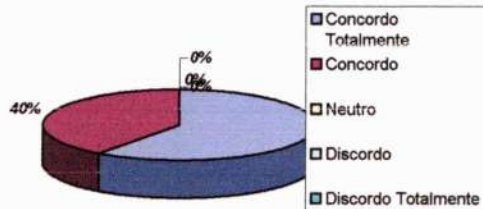
A certificação ISO 9000, é um investimento considerado positivo para a SAT.



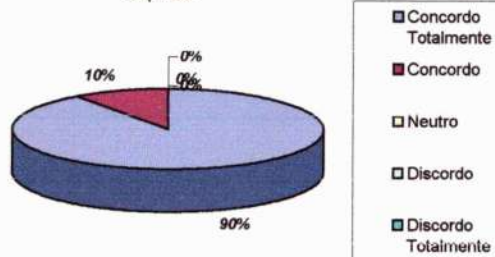
Os colaboradores contribuem satisfatoriamente para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.



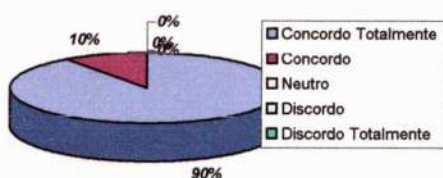
A certificação ISO 9000 trouxe consequências positivas para o crescimento da SAT.



O investimento com a certificação ISO 9000 é viável para a empresa.



A certificação ISO 9000 é importante para a SAT.



Houve mudança na cultura organizacional da SAT após certificação a ISO 9000.

