

A INFORMAÇÃO SOBRE A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR E SEU PAPEL NA GESTÃO DA QUALIDADE EM EMPRESAS DE ALIMENTOS

Roberto Giloli Rotondaro

Isabel Cristofolletti

Aymée Tamara Torres

Escola Politécnica da USP

E-mail: rotondar@cwaynet.com.br, ic.cristofolletti@uol.com.br,

ABSTRACT

Customer satisfaction is one of the most frequently focused themes in specialized publications and widely recognized as one of the main objectives of the quality management activities within the companies. Thus, information about consumer satisfaction is of great importance mainly to enterprises to the consumer market as the food industry.

This paper results from a qualitative research based on case study. It aims specifically to find out whether food sector enterprises in Brazil use the information about consumer satisfaction to re-feed their quality management systems.

It has been analyzed four food industries located in São Paulo State and the results have shown that within food industries, consumer complaints and all sort of information about customer satisfaction are used to continually improve quality of products and processes and for research and develop new products.

RESUMO

A satisfação do cliente é um dos temas mais freqüentemente discutidos na literatura especializada e amplamente reconhecida como um dos principais objetivos da gestão da qualidade nas empresas. Nesse caso, a informação sobre o nível de atendimento às expectativas e necessidades dos consumidores é de grande relevância principalmente para setores com participação expressiva no mercado de consumo como o é a indústria de alimentos.

Esta pesquisa, norteada por estudo de caso e com abordagem qualitativa, objetivou fundamentalmente apontar se empresas de alimentos no Brasil usam a informação sobre a satisfação do consumidor para realimentar seus sistemas de gestão da qualidade.

Foram analisadas quatro indústrias de alimentos do estado de São Paulo e os resultados mostraram que em empresas de alimentos, as reclamações e informações sobre a satisfação dos consumidores são usadas para melhorar continuamente a qualidade de produtos e processos e para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

1. Introdução

No contexto da produção de alimentos, pelas rigorosas exigências próprias do processo e do produto, questões sobre a qualidade, a segurança e a proteção ao consumidor são fundamentais. A melhoria da qualidade de produtos e serviços percebida pelo consumidor pode implicar diretamente em benefícios para as empresas de alimentos: maior satisfação dos clientes, melhor imagem dentro da sociedade, maior participação no mercado, menores custos de operação, maior competitividade.

A indústria de alimentos é uma das mais antigas e está presente e de forma desconcentrada em praticamente todos os países inclusive no Brasil, sendo uma das mais poderosas do mundo.

Em geral, de acordo com a evolução da indústria da alimentação no Brasil nos últimos anos e com a literatura consultada, identificamos algumas características próprias do setor:

- ✓ Mercado interno competitivo: existência de concorrência interna forte, sobre tudo entre as multinacionais radicadas no país.

- ✓ Investimentos na ampliação e diversificação de linhas de produtos.
- ✓ Investimentos em tecnologia de processamento, equipamentos, e melhoria de produtos.
- ✓ Crescimentos significativos de alguns mercados como: pratos prontos congelados, laticínios, frutas importadas, suco de laranja, entre outros.
- ✓ Aumentos na produção de alimentos industrializados, principalmente nos setores de congelados, biscoitos, laticínios, alimentos desidratados, balas e chocolates.
- ✓ Entrada de produtos importados no mercado, provocando uma forte concorrência com produtos nacionais.

A fim de avaliar a capacidade dessa indústria de competir utilizando critérios baseados na opinião de seus consumidores, foi dada seqüência a uma pesquisa com abordagem fundamentalmente qualitativa em que se usa o método de estudo de caso para investigar acerca das práticas desempenhadas pelas empresas de alimentos para captar e utilizar a informação sobre a satisfação do cliente e para realimentar seus sistemas de gestão da qualidade.

Este texto descreve as conclusões da investigação que se pautou pela busca das respostas às seguintes questões:

- 1.- **Que** tipo de informação sobre a satisfação do cliente é captada e processada em empresas de alimentos?
- 2.- **Como** é captada, processada e analisada a informação sobre a satisfação do cliente em empresas de alimentos?
- 3- **Quais** são as características da gestão da qualidade nas empresas de alimentos?
- 4.- **Como** é usada a informação sobre a satisfação do cliente dentro da gestão da qualidade em empresas de alimentos?

O foco da pesquisa é a informação sobre a satisfação do consumidor¹ em relação à qualidade do produto (neste caso, dos alimentos).

2. Quadro referencial

Apesar de ser reconhecida a importância da informação sobre a satisfação dos consumidores em relação aos produtos para a gestão da qualidade, parece existir poucos estudos aprofundados sobre o tema, em especial para o setor de produção de alimentos. Entre os autores estrangeiros consultados que abordam temas relacionados diretamente com a satisfação do cliente (serviço a clientes, pesquisas de satisfação do cliente, *marketing* e pós-venda) temos MOLLER e BARLOW (1996); TSCHOHL (1996); ALBRECHT e BRADFORD (1992); WHITELEY (1992); HAYES (1991). Entre os autores e consultores brasileiros encontram-se: COBRA e RANGEL (1993) e MIRSHAWKA (1993). Todos estes autores dedicam seus estudos ao setor de serviços principalmente.

2.1. A informação sobre a satisfação do cliente

Segundo PETERSON e WILSON (1992), a satisfação do cliente é um dos temas mais amplamente tratados e estudados nas áreas de *marketing*, administração e qualidade. Os resultados de uma pesquisa feita em 1989 nos Estados Unidos mostraram que 90% das empresas pesquisadas incluíram o objetivo de atingir a satisfação do cliente na formulação da sua missão (op. cit., p.61).

No âmbito empresarial, a satisfação do cliente parece ser um dos principais objetivos dos gerentes e empresários, tanto do setor dos serviços quanto da manufatura. Isto porque é reconhecida a necessidade de manter os clientes satisfeitos para se obter sucesso a longo prazo.

Nesta pesquisa o termo “informação sobre a satisfação do cliente” abrange todo tipo de informação relacionada com a percepção do cliente sobre a qualidade dos produtos consumidos (avaliação das dimensões de qualidade desde a perspectiva dos consumidores, sugestões dos consumidores sobre a presença de outras dimensões de qualidade importantes para eles e que o produto não possui), reclamações em relação à qualidade dos produtos, sugestões de melhoria dos produtos, índice ou percentual global de satisfação do cliente e resultados de pesquisas de satisfação e de estudos de campo diversos, grupos de foco, reuniões com clientes, etc.

¹ Em se tratando de consumidor referimo-nos ao consumidor final individual das empresas de alimentos e não aos clientes diretos que são muitas vezes apenas como distribuidores como restaurantes, supermercados, etc.

2.2. Canais de informação sobre a satisfação dos clientes

São propostos cinco canais fundamentais para ouvir os clientes e conhecer a sua satisfação com os produtos. JURAN (1991) também faz referência a estes canais:

- ✓ Pesquisas e estudos de mercado;
- ✓ Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC);
- ✓ Pessoal da linha de frente (*frontline*);
- ✓ Pesquisas de mercado;
- ✓ Diversos canais estratégicos como grupos de foco, reuniões com clientes importantes, sessões de desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

2.3. A gestão da qualidade na indústria de alimentos

Sendo a qualidade e a segurança dos produtos dois requisitos intimamente associados, requeridos pelos consumidores e de legal exigidos, resulta imprescindível a existência de uma gestão da qualidade eficaz por parte dos processadores de alimentos.

Para garantir a qualidade e a segurança dos produtos existem procedimentos, técnicas e regulamentações específicas para o setor da produção de alimentos no Brasil. Entre elas encontram-se regulamentos técnicos pertinentes dos Ministérios da Saúde e da Agricultura os quais obrigam a verificação das Boas Práticas de Fabricação e da correta implantação de sistemas APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) ou HACCP, sua sigla na língua inglesa (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), os quais são recomendado pelo *Codex Alimentarius* (BERNE, 1995).

Considera-se ainda a aplicação das normas ISO 9000 à indústria de alimentos um elemento importante de geração de confiança na garantia da qualidade e segurança dos produtos (EARLY, 1997).

2.4. A informação sobre a satisfação do consumidor e seu uso na gestão da qualidade da indústria de alimentos

É bem reconhecido entre os pesquisadores da área, que a informação sobre a satisfação do cliente é uma ferramenta poderosa de decisão para a melhoria da qualidade (JURAN, 1991; ZYLBERSZTAJN, 1993; RYAN, *et al.*, 1995; HAYES, 1992; SCHIBROWSKY, *et al.*, 1994; PETERSON e WILSON, 1992; ROSENFELD, 1994; ZACIEWSKY, 1994; GOUILLART e STURDIVANT, 1994; WEISER, 1995; COBRA e RANGEL, 1993).

Para MUNDIN (1997), pode ser estabelecido um "programa de realimentação e de ações corretivas, baseado em dados efetivos sobre a satisfação (e a insatisfação) do cliente em relação aos produtos e/ou serviços fornecidos pela empresa". (p.93)

Constante da NBR ISO 9004-1, entre as fontes que originam a necessidade de ação corretiva encontram-se as informações do mercado e as reclamações dos clientes, colhidas na fase de pós-venda: "convém que exista um sistema de realimentação referente ao desempenho no uso para monitorar as características da qualidade dos produtos durante todo seu ciclo de vida. Esse sistema deve permitir a análise, em base contínua do grau até onde o produto satisfaz os requisitos ou expectativas do cliente quanto à qualidade, incluindo segurança contra riscos e dependabilidade" (op. cit., p.20).

As necessidades, preferências e opiniões dos consumidores têm significado importante para a definição dos objetivos de todas as operações dentro da empresa, pois elas auxiliam a identificação dos fatores competitivos ganhadores de pedidos (os motivadores definitivos da escolha do consumidor pela compra do produto ou serviço), na hora de tomar decisões estratégicas tanto para o melhoramento revolucionário quanto para o incremental da qualidade (SLACK, 1997).

Para ZYLBERSZTAJN (1993), na área alimentar, critérios de qualidade do produto são cada vez mais importantes para o consumidor final. Desta maneira, os pesquisadores devem acompanhar as expectativas e necessidades dos consumidores, pois estas trazem implicações importantes apontando para a necessidade de desenvolvimento de tecnologias seguras que visem à segurança alimentar e à proteção ao meio ambiente e da articulação efetiva dos protagonistas das cadeias alimentares (agricultores, pecuaristas, produtores, industriais, distribuidores) para que os produtos satisfaçam as crescentes demandas dos consumidores (p. 76-77).

Na fase de projeto e desenvolvimento de novos produtos, devem ser utilizadas as informações sobre os requisitos e expectativas do cliente para que sejam incorporados aos produtos finais. Desta maneira, através de técnicas ou metodologias como o QFD (*Quality Function Deployment*) ou Desdobramento

da Função Qualidade, a voz do cliente pode ser traduzida em requisitos de produto, projeto e processo (SOARES, 1996).

4. Estudo de caso

A pesquisa de campo foi realizada em quatro empresas da indústria alimentícia, todas mantenedoras de centros de atendimento ao consumidor. Das empresas estudadas, três são multinacionais e uma brasileira de médio porte. O interesse fundamental refere-se ao que fazem empresas alimentícias com a informação sobre a satisfação dos consumidores e se e como a mesma é usada para realimentar seus sistemas de gestão da qualidade. Neste sentido o fato das empresas serem diferentes, e dentre elas estar incluído um “caso limite” (assim chamado por YIN (1991) o caso que diferencia-se dos demais em poucos ou muitos aspectos, mas que permite uma análise mais aprofundada e abrangente do tema que está sendo tratado), o estudo de caso foi considerado enriquecido do ponto de vista teórico.

4.1. Apresentação dos casos

Caso A – Divisão de alimentos de uma importante multinacional europeia: constituída por fábricas espalhadas por todo o País, mas que em sua maioria localizam-se no Estado de São Paulo.

Caso B - Multinacional norte-americana produtora de alimentos: atua em todo o Brasil com sua matriz localizada na capital de São Paulo, existindo regionais de vendas e centros de distribuição por todo o país. As principais fábricas encontram-se nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Pernambuco. Algumas marcas de produtos desta empresa são líderes de vendas dentro dos mercados onde atuam.

Caso C - Divisão de Produção de Alimentos de grupo empresarial financeiro e industrial do Brasil: organização nacional de médio porte, localizada no Estado de São Paulo, possui fábricas dentro do Estado de São Paulo e seus produtos são comercializados principalmente nas regiões sudeste e sul.

Caso D - Empresa multinacional de origem norte-americana: a empresa faz parte de um dos grupos produtores de alimentos mais importantes do mundo, presente em 150 países.

4.2. Análise entre casos

Se por um lado existem grandes diferenças entre as empresas em relação ao tipo de alimentos que produzem, tamanho, origem, cultura empresarial, experiência e aplicação de conhecimentos, por outro foram evidenciadas características similares em relação aos tipos de informações sobre a satisfação do consumidor que são coletadas e analisadas, os canais por onde estas informações chegam à empresa, e o uso das mesmas dentro do sistema de gestão da qualidade.

4.2.1. A informação sobre a satisfação do consumidor e seus canais de obtenção

Nas quatro empresas estudadas são coletadas informações sobre a satisfação dos consumidores através dos seguintes canais de obtenção:

- ✓ Reclamações e sugestões coletadas nos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)
- ✓ Resultados de pesquisas de campo e de mercado
- ✓ Resultados de reuniões de grupos de consumidores
- ✓ Informações de quaisquer natureza captadas por vendedores
- ✓ Processos iniciados através dos órgãos de fiscalização e de proteção e defesa ao consumidor

Um aspecto de diferenciação é o uso de índices de satisfação do consumidor e a existência de sistemas automatizados para coleta, processamento e análise das manifestações dos consumidores que chegam ao SAC. Nos casos A, B e D existem sistemas automatizados para a captação e o processamento das manifestações dos consumidores. Em nenhum dos casos entretanto existem procedimentos desenvolvidos para cálculo de índices de satisfação dos consumidores com os produtos. Nas pesquisas de campo a satisfação dos consumidores em relação aos produtos da empresa é considerada de maneira qualitativa.

De acordo com o que foi constatado na análise dos casos, as empresas A e B parecem ser as mais desenvolvidas no uso dos canais de informação sobre a satisfação dos consumidores. Ambas possuem Centros de Atendimento ao Consumidor bem estruturados, o Departamento de *Marketing* tem uma grande importância dentro da empresa, existem procedimentos documentados para a realização das diversas pesquisas que envolvem ao consumidor, assim como para o funcionamento do SAC, para a atuação do pessoal de vendas no mercado e para as reuniões com os consumidores.

No caso D foi evidenciada também a existência de outras habilidades no uso dos canais de informação sobre a satisfação dos consumidores e um aspecto importante a destacar é que as atendentes do SAC possuem formação técnica na área de alimentos como parte da política da empresa para melhorar o relacionamento com os consumidores e a captação de informação sobre a sua satisfação.

Outro aspecto interessante no caso D é a existência de programas como o Serviço de Proteção ao Consumidor (SPC) que permite a participação de todos os funcionários na melhoria da qualidade dentro da empresa e o programa “Conhecendo o Consumidor” que propicia o contato de todos os funcionários com os consumidores, diretamente nos pontos de vendas.

Já no caso C constatou-se também a presença de canais de informação sobre a satisfação do consumidor, mas não foi identificado um desenvolvimento significativo neste sentido.

4.2.2. Características da gestão da qualidade nos casos estudados

Tabela 4.1. Normas e procedimentos para a gestão da qualidade nos casos estudados

Normas e procedimentos para a gestão da qualidade	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Certificação ISO 9000	SIM (certificação ISO 9001 para a produção de margarina, outros processos para 1999 e 2000)	NÃO (unidade piloto por iniciativa própria começou a criar as bases para a certificação ISO 9002)	NÃO (existe um projeto de certificação para implementação em dois anos)	NÃO (Não existe nenhum projeto para certificação)
Boas Práticas de Manufatura	SIM	SIM	SIM	SIM
Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC ou HACCP)	SIM (para todas as fábricas, produtos e processos)	SIM (para todas as fábricas, produtos e processos)	NÃO	NÃO (existe um projeto para implantação em todas as fábricas em 1999)
Portarias específicas do Ministério da Saúde e do Ministério da Agricultura	SIM	SIM	SIM	SIM
Auditorias Internas	SIM	SIM	SIM	SIM
Auditorias Externas	SIM	SIM	SIM	SIM
<i>Total Productivity Maintenance (TPM)</i>	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Manual de Gestão da Qualidade	SIM	SIM	SIM	NÃO (existe um projeto para elaboração a longo prazo)
Programa de Qualidade de Fornecedores	SIM	SIM	SIM	SIM (certificação de fornecedores)

Foi identificado que apesar de existirem normas e regulamentos comuns para todo o setor da alimentação, nem todas as empresas aplicam as mesmas técnicas, procedimentos e ferramentas para

gestão da qualidade nem possuem o mesmo grau de experiência e desenvolvimento para tal. As empresas que parecem ser mais experientes neste sentido são as dos casos A e B.

Conforme exposto na Tabela 4.1, um ponto em comum entre as empresas é que as Boas Práticas de Manufatura são adotadas em todos os casos, assim como também o são os regulamentos técnicos dos Ministérios da Saúde e da Agricultura, de cumprimento obrigatório.

No entanto, com exceção do caso A e da unidade piloto do caso B, as demais empresas não possuem seus sistemas de qualidade certificados de acordo com quaisquer das normas da série ISO 9000 e, segundo constatado nas entrevistas efetuadas tal certificação não é considerada prioridade embora haja uma proposição para esse fim nos casos B e C.

Outra diferença encontrada entre as empresas estudadas é a implantação do APPCC ou HACCP. Nos casos A e B, que são empresas multinacionais, este programa está implantado em todas as fábricas para todos os produtos e processos, de acordo com normas da matriz. Já no caso C não está sendo cumprida a implantação e não existe nenhuma proposição para este fim. Finalmente no caso D (empresa multinacional), de acordo com as pessoas entrevistadas, existe um projeto para a implementação do APPCC ainda este ano, pois também é um regulamento ditado pela matriz.

Um aspecto de interesse é o fato de que no caso D não existe um Manual da Qualidade devidamente documentado e a empresa não o reconhece como necessário, o que também é reforçado pela não existência, até o momento, de nenhum projeto para certificação pelas normas ISO 9000. No entanto, existe um programa de certificação de fornecedores com normas ditadas pela própria companhia.

Por outro lado, na Tabela 4.2 mostram-se as ferramentas de gestão da qualidade que são aplicadas nas empresas estudadas. São usadas em todas as empresas estudadas as ferramentas básicas da qualidade, a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) e o Controle Estatístico de Processo (CEP). Dentro do MASP e do CEP as empresas aplicam o *Brainstorming* e os Gráficos de Controle, respectivamente.

No entanto, existem outras ferramentas que não são aplicadas em todas as empresas estudadas como as ferramentas gerências de gestão da qualidade (não aplicadas no caso C) e o *Quality Function Development* (QFD) que somente é usado pela empresa do caso A.

No caso A é aplicado nos processos o *Total Productivity Maintenance* (TPM) como um apoio importante para a gestão da qualidade, mas isto não ocorre nos casos restantes.

Tabela 4.2. Ferramentas de gestão da qualidade que são usadas nos casos estudados

Ferramentas de gestão da qualidade	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Ferramentas básicas de gestão da qualidade	SIM	SIM	SIM	SIM
Ferramentas gerenciais de gestão da qualidade	SIM	SIM	NÃO	SIM
Metodologia de Análise e Solução de Problemas (<i>MASP</i>)	SIM	SIM	SIM	SIM
Controle estatístico do processo (<i>CEP</i>)	SIM	SIM	SIM	SIM
<i>Quality Function Development</i> (<i>QFD</i>)	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
<i>Brainstorming</i>	SIM	SIM	SIM	SIM
Gráficos de Controle	SIM	SIM	SIM	SIM

4.2.3. Uso da informação sobre a satisfação do consumidor na gestão da qualidade nos casos estudados

Na pesquisa de campo evidenciou-se que todas as empresas consideradas usam a informação sobre a satisfação do consumidor para realimentar seus sistemas de gestão da qualidade.

Os casos A e B parecem ser os que possuem maior desenvolvimento na gestão de seus sistemas da qualidade: na aplicação de ferramentas de gestão, na existência de procedimentos e técnicas para o controle da qualidade documentados e organizados num Manual da Qualidade, na aplicação de metodologias como o APPCC e nos avanços para a certificação através da ISO 9000. Todavia foi identificado nestes dois casos, o uso freqüente da pesquisa e do desenvolvimento de novos produtos e da melhoria contínua da qualidade como meios de gestão da qualidade que incorporam informação

sobre a satisfação do consumidor, assim como a existência de procedimentos definidos e estruturados para as ações corretivas e preventivas, geradas a partir de informação sobre a satisfação do consumidor.

Constata-se ainda que as empresas A e B possuem experiência, habilidades e conhecimentos solidamente incorporados no desenvolvimento desta atividade. Na empresa D também notou-se esta característica mas em menor grau, enquanto a empresa C foi identificada como a menos desenvolvida neste sentido.

Um aspecto importante a considerar aqui é que as empresas A, B e D são multinacionais que se aproveitam de experiência, habilidades e conhecimentos desenvolvidos pela matriz estrangeira, enquanto a empresa C (brasileira e de médio porte) não possui esta característica.

Por outro lado, de acordo com as pessoas que foram entrevistadas nas empresas, as próprias ferramentas de gestão da qualidade usadas também incorporam informação sobre a satisfação dos consumidores, o que é mostrado na Tabela 4..3.

Tabela 4.3. O uso da informação sobre a satisfação do consumidor através das ferramentas de gestão da qualidade

Ferramentas e técnicas de gestão da qualidade aplicadas nas empresas	Informação sobre a satisfação do consumidor freqüentemente usada
Ferramentas básicas de gestão da qualidade (Análise de Pareto, Diagrama de Causa-Efeito, Histogramas, Gráficos e Tabelas fundamentalmente)	Principalmente, as reclamações sobre os produtos
Ferramentas gerenciais de gestão da qualidade	Reclamações, resultados de reuniões com os consumidores, resultados de pesquisas de campo e de mercado.
QFD	Resultados de pesquisas de campo e de mercado. Resultados de reuniões com grupos de consumidores. Resultados de pesquisas de análise sensorial.
Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)	Reclamações, resultados de reuniões com os consumidores, resultados de pesquisas de campo e de mercado.

5. Conclusões

A partir dos resultados obtidos na pesquisa de campo e da análise posterior dos casos estudados, pode-se concluir que em empresas de alimentos:

1. São usadas as seguintes informações sobre a satisfação dos consumidores: reclamações e sugestões, resultados de pesquisas de campo e de mercado e resultados de reuniões com os consumidores.
2. As informações sobre a satisfação dos consumidores podem chegar através dos seguintes canais: Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), reuniões com grupos de consumidores (freqüentemente chamadas de “painéis de consumidores”), pesquisas de mercado, pesquisas de campo, vendedores e representantes, funcionários, órgãos de fiscalização e de defesa do consumidor.
3. As informações sobre a satisfação dos consumidores são consideradas importantes e são usadas para realimentar o sistema de gestão da qualidade. Especificamente podem ser usadas para as atividades de melhoria da qualidade dos produtos, melhoria de processos, controle e planejamento da qualidade dos produtos e para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.
4. Como uso da informação sobre a satisfação dos consumidores para a melhoria da qualidade dos produtos, destaca-se a concepção de novas embalagens e a melhoria das já existentes: um dos parâmetros de qualidade do produto mais importantes para a satisfação dos consumidores. Outros parâmetros de qualidade identificados como importantes são: textura, sabor, odor e impacto visual.
5. Podem usar-se diversas ferramentas e técnicas para a gestão da qualidade como Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), Controle Estatístico de Processo (CEP), gráficos de controle, *Quality Function Deployment (QFD)* e ferramentas básicas e gerenciais para a gestão da

qualidade. Todas estas técnicas incorporam, de uma forma ou outra, informação sobre a satisfação dos consumidores.

6. Podem aplicar-se as seguintes metodologias e procedimentos para a gestão da qualidade: Normas de Boas Práticas de Manufatura, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), auditorias internas e externas e programas de qualidade de fornecedores. São de obrigatório cumprimento as regulamentações cabíveis ao setor sejam do Ministério da Agricultura ou do Ministério da Saúde.

7. Existe a diretriz para se incluir o cálculo de indicadores de satisfação nas pesquisas sobre a satisfação dos consumidores.

As conclusões anteriores devem ser consideradas não como uma generalização estatística, mas como considerações teóricas resultantes do estudo realizado, que são úteis do ponto de vista analítico. Desta forma pode-se dizer que as conclusões apresentadas são válidas “para empresas de alimentos” e não para todo o universo das empresas de alimentos no Brasil.

6. Referências bibliográficas

- ABNT.- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9004-1. Gestão da Qualidade e elementos do Sistema da Qualidade. Parte 1: Diretrizes. Dezembro, 1994.
- ALBRETCH, K. **A única coisa que importa: trazendo o cliente para dentro da sua empresa.** São Paulo: Editora Pionera, 1993.
- ALBRETCH, K.; BRADFORD, L.. **Serviços com qualidade. A vantagem competitiva. - Como entender e identificar as necessidades dos seus clientes.** São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1992.
- BERNE, S. Revisión del HACCP.- El Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control. **Alimentos Procesados**, Vol. 14, No. 8, Agosto, 1995. p.40-45.
- COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao Cliente.- Uma estratégia competitiva.** 2ª. Ed. São Paulo: MC Marcos Cobra Editora e Desenvolvimento Empresarial Ltda., 1993.
- EARLY, R. **Guide to Quality Management Systems for the Food Industry.** Glasgow, UK: Chapman & Hall, 1995.
- GOUILLART, F.; STURDIVANT, F. Spend a Day in the Life of Your Customers. **Harvard Business Review**, January – February, 1994. pp 116- 125.
- HAYES, B. E. **Measuring Customer Satisfaction.- Development and Use of Questionnaires.** London: Quality Press, 1991.
- JURAN, JOSEPH M. et. al. **Controle da Qualidade Handbook - Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade.** São Paulo: McGraw Hill , 1991.
- MIRSHAWKA, V. **Criando valor para o cliente: A vez do Brasil.** São Paulo: Editora Makron Books do Brasil Ltda., 1993.
- MÖLLER, C.; BARLOW, J. **Reclamação de cliente? Não tem melhor presente... Usando o feedback do cliente como uma ferramenta estratégica.** São Paulo: Editora Futura, 1996.
- MUNDIN, P. **Minidicionário de termos da qualidade.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.
- PETERSON, R. A.; WILSON, W. R. Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 20, No. 1, 1992, p. 61-71.
- ROSENFELD, M. Only the Questions that are Asked Can be Answered. **Quality Progress**, April, 1994, p. 71-73.
- RYAN, M.; et. al. Making CSM a Power Tool. **Marketing Research**, Vol. 7, No. 3, Summer 1995, p. 11-16.
- SHIBROWSKY, J.; LAPIDUS, R. Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints, **Journal of Consumer. Marketing**, Vol. 11, No. 1, 1994. p. 15-26.
- SLACK, N.; et. al. **Administração da Produção.** Tr. Ailton Bonfim Brandão e outros. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- SOARES, J. A quem interessa a qualidade? **Revista Controle da Qualidade**, Abril, 1996, p. 44-47.
- TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente.** São Paulo: Makron Books Ltda, 1996.
- WEISER, C. R. Championing The Customer - British Airways has given customer relations a critical new mission. **Harvard Business Review**, November-December, 1995, p. 113-116.
- WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente – do planejamento à ação.** São Paulo: Editora Campus, 1992.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Method.** London: Sage Publications, 1991.
- ZACIEWSKI, R. Improving The Instructional Process - A Five Phase Plan to Meet Students Needs, **Quality Progress**, April, 1994, p. 75- 80.
- ZYLBERSZTAJN, D. P & D e a articulação do agribusiness. **Revista de Administração**, Vol. 28, No. 3, Julho-Setembro, 1993, p. 73-78