



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO



INSTITUTO
POLITÉCNICO DO PORTO

MESTRADO EM AUDITORIA

Qualidade, Higiene e Segurança na
Gestão das Empresas

Autor: Liliana Sofia Pereira de Sousa N°2000258

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração para obtenção do Grau de Mestre em Auditoria.

Orientada por: Mestre Alcina Dias

Porto

Abril de 2012

“...As empresas existem para criar e preservar os seus clientes. Não para criar produtos, como muita gente imagina. Os produtos são efêmeros, os clientes não...” Don Peppers

MESTRADO EM AUDITORIA

Qualidade, Higiene e Segurança na
Gestão das Empresas

Autor: Liliana Sofia Pereira de Sousa Nº2000258

Orientada por: Mestre Alcina Dias

Porto

Abril de 2012

Resumo

Actualmente, a qualidade é essencial e fundamental no mercado global em que estamos inseridos. As empresas relacionadas com o sector da alimentação são particularmente afectadas pelos procedimentos de qualidade dada a sua intimidade com o público em geral.

Esta investigação tem como principal objectivo medir a satisfação dos clientes neste ramo de actividade. De acordo com estas premissas foi formulada a seguinte questão orientadora da presente pesquisa um sistema de gestão da qualidade ajuda os procedimentos de higiene e segurança na indústria alimentar?

Com este estudo pensa-se dar um contributo à literatura, visto que o estudo de caso será empiricamente testado em dois estabelecimentos de Alimentação Portuguesa – um hiper e um supermercado, e, a partir dele se abrem perspectivas de investigação futura.

Este estudo de caso, consiste num inquérito feito directamente aos clientes/ consumidores, revelando que o hipermercado devido à sua dimensão e estrutura associada, tem outras vantagens e capacidades do que o supermercado. Contudo, ambas as organizações têm a satisfação do cliente minimamente controlada e o seu negócio assegurado.

Como pistas para investigação futura, poder-se-ia considerar não apenas a satisfação dos clientes, mas também a dos funcionários, dos proprietários e a satisfação da sociedade em geral.

Palavras- chave: Qualidade, Higiene, Segurança, Clientes;

Abstract

Presently quality is a very relevant issue. This relevance comes from the global market we are in. Food related companies are particularly affected by quality procedures.

This investigation aims to consider clients` satisfaction in this branch of activity. According to these assumptions the following question was done: does a quality management system help hygiene and security procedures in food industry?

It is thought to give some contribution to the literature through this study, once the case study will be empirically tested in two Portuguese Food stores – an Hipper and a Supermarket – being complementary to the state of art.

This empirical test consists of an inquiry done directly to the clients/ consumers revealing that the Hiper market has size and facilities that may grant some advantages over the current supermarket. Yet, both, have client`s satisfaction, minimally controlled guaranteeing their business.

As future research developments on this subject it should advisable be not only to evaluate client`s satisfaction but also the employees, the owners and the environment satisfaction.

Key-words: Quality, Hygiene, Safety, Customers;

Dedicatória

Aos meus pais, à minha irmã e ao meu sobrinho, por acreditarem em mim!

Ao meu namorado, pelo seu apoio incondicional!

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento não poderia deixar de ser para a minha Orientadora, Mestre Alcina Dias, por todo o ensinamento, sabedoria, dedicação, empenho e paciência dispensada na elaboração desta dissertação.

Pelo seu profissionalismo, será sempre um ponto de referência para a minha vida profissional.

Às duas empresas que me prestaram, pacientemente, toda a informação necessária à elaboração deste Estudo.

A todos os meus colegas e amigos que, directa ou indirectamente, contribuíram para a conclusão desta dissertação.

Aos meus pais, que tudo fizeram para me permitir ultrapassar todas as difíceis etapas académicas, pois sem eles, tal não teria sido possível!

À minha irmã e ao meu sobrinho, pelo amor e apoio que me dão em cada dia...

Ao meu namorado, pela força, paciência, carinho, amizade e ajuda que me deu, quando me faltou força para chegar ao fim...

Muito Obrigada.

Abreviaturas e Siglas

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

ISO – International Organization for Standardization

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

OIT – Organização Internacional do Trabalho

APPCC – Princípios de Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

PCC – Pontos Críticos de Controlo

PC – Pontos de Controlo

GMP – Good Manufacturing Practices

CME – Centro Militar de Electrotecnia

BPF – Boas Práticas de Fabricação

ABS QE - ABS Quality Evaluatins

FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agro- Alimentares

IPQ – Instituto Português da Qualidade

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

Índice Geral

Resumo	iv
Abstract.....	v
Agradecimentos	vii
Abreviaturas e Siglas	viii
Índice de figuras.....	xi
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA QUALIDADE.....	4
1.1. Qualidade	4
1.1.1. W Edwards Deming	4
1.1.2. Joseph M Juran.....	5
1.1.3. Philip B Crosby	6
1.2. Qualidade Alimentar.....	7
1.3. Implementação de um SGQ e a série ISO 9000	7
1.4. Higiene e Segurança Alimentar	13
1.4.1. Aspecto Ético-Social	13
1.4.2. Higiene alimentar	14
1.4.3. Segurança Alimentar	15
1.4.4. Gestão da Segurança.....	16
1.4.5. Aspectos Jurídicos	17
1.4.5.1. ISO 22000	17
1.4.5.2. HACCP	19
1.4.5.3. GMP/BPF.....	21
1.4.5.4. Auditorias de Fornecedores	21
CAPITULO II – METODOLOGIA DO ESTUDO	24
2.1. A problemática do trabalho.....	24

2.2. A construção da hipótese de trabalho	25
2.2.1. Selecção da amostra.....	25
CAPITULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	30
3.1. Caracterização da amostra (F/M).....	30
3.2. Faixa etária dos inquiridos	31
3.3. Localidade dos inquiridos	32
3.4. Atendimento.....	33
3.4.1. Facilidade de comunicação.....	33
3.4.2. Esclarecimento de dúvidas	34
3.4.3. Tempo de resposta às solicitações	35
3.4.4. Disponibilidade.....	36
3.5. Qualidade dos produtos	37
3.6. Nível de competência e responsabilidade dos colaboradores	38
3.7. Nível Geral de Satisfação do hipermercado A e do supermercado B.....	39
3.8. Sínteses das percentagens obtidas.....	44
3.9. Síntese dos resultados das médias	44
CAPITULO IV - CONCLUSÃO.....	47
BIBLIOGRAFIA	53

Índice de figuras

Fig.1- Modelo NP EN 9001:2000	9
Fig. 2 – Modelo de Gestão da Segurança. Fonte MIGUEL, Alberto Sérgio S.R. ”Manual de Higiene e Segurança do Trabalho”, Porto Editora, 3ª Edição, 1995, p.73	16

Índice de Quadros

Quadro 1 - Resumo dos autores da Qualidade	12
Quadro 2 – Comparação das duas empresas objecto de estudo	26
Quadro 3 - Fórmula matemática para apuramento da amostra.....	27
Quadro 4 – Calculo da amostra a considerar no Hipermercado A e no supermercado B ...	27
Quadro 5- Itens do questionário realizado.....	28
Quadro 6- - Critérios para interpretação dos resultados baseado na escala de LIKERT.....	29
Quadro 7- Resultado do questionário baseado nas médias.....	29
Quadro 8 – Hipóteses Vs Resultados	48

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Resultado da pesquisa referentes ao sexo dos inquiridos no Hipermercado A..	30
Gráfico 2 - Resultado da pesquisa referentes ao sexo dos inquiridos no Supermercado B.	30
Gráfico 4 – Resultado da pesquisa referente à Faixa Etária dos inquiridos no supermercado B	31
Gráfico 3- Resultado da pesquisa referente á Faixa Etária dos inquiridos do Hipermercado A	31
Gráfico 5- Resultado da pesquisa referente á Localidade dos inquiridos no Hipermercado A.	32
Gráfico 6- Resultado da pesquisa referente	32
Gráfico 8 - Resultado da pesquisa referente á facilidade de comunicação no atendimento dos inquiridos no Supermercado B.....	33
Gráfico 7 - Resultado da pesquisa referente á facilidade de comunicação no atendimento dos inquiridos no Hipermercado A.....	33
Gráfico 9 - Resultado da pesquisa referente ao esclarecimento de dúvidas no atendimento dos inquiridos no Supermercado B.....	34

Gráfico 10 - Resultado da pesquisa referente ao esclarecimento de dúvidas no atendimento dos inquiridos no Hipermercado A.....	34
Gráfico 11 - Resultado da pesquisa referente ao tempo de resposta a solicitações no atendimento dos inquiridos no Hipermercado A.....	35
Gráfico 12 - Resultado da pesquisa referente ao tempo de resposta a solicitações no atendimento dos inquiridos no Supermercado B.....	35
Gráfico 13 - Resultado da pesquisa referente á disponibilidade demonstrada no atendimento dos inquiridos no Supermercado B.....	36
Gráfico 14- Resultado da pesquisa referente á disponibilidade demonstrada no atendimento dos inquiridos no Hipermercado A.....	36
Gráfico 15 - Resultado da pesquisa referente á qualidade do serviço em geral dos inquiridos no Hipermercado A.....	37
Gráfico 16 - Resultado da pesquisa referente á qualidade do serviço em geral dos inquiridos no Supermercado B.....	37
Gráfico 17- Resultado da pesquisa referente ao nível de competência dos colaboradores no Hipermercado A.....	38
Gráfico 18 - Resultado da pesquisa referente ao nível de competência dos colaboradores no Supermercado B.....	38
Gráfico 19 - Resultado da pesquisa referente ao nível Geral dos clientes no Hipermercado A.....	39
Gráfico 20 - Resultado da pesquisa referente ao nível Geral dos clientes no Supermercado B.....	40

INTRODUÇÃO

Quando a concorrência dos mercados não era tão agressiva, a única preocupação das empresas centrava-se no escoamento dos seus produtos e serviços. Essas mesmas empresas tinham total poder sobre o mercado, determinavam as regras e o cliente era visto apenas como uma fonte de lucro (Vavra,1993). Hoje, devido à grande concorrência e à abertura dos mercados, o cliente passou a desfrutar de várias oportunidades e ofertas de mercado, tornando-se cada vez mais exigente. A evolução das novas tecnologias, bem como a crescente globalização, alteraram por completo as leis da oferta e da procura, colocando novos desafios à gestão, obrigando as organizações a introduzirem maior qualidade nos seus produtos e serviços, bem como na sua gestão e organização (Batista e Saraiva, 2003). O sucesso e a sobrevivência das empresas nos actuais mercados, depende cada vez mais de uma rigorosa implementação de sistemas de gestão e de qualidade. Estes são reconhecidos pela maioria das empresas, como uma forma eficaz de redução de custos, facilidade para a entrada em novos mercados e oferta de produtos e serviços realmente desejados pelos consumidores (Batista & Saraiva, 2003).

Um dos sectores de actividade económica com maior impacto junto dos consumidores é, sem sombra de dúvida, o sector alimentar, uma vez que é um sector onde a oferta não pára de crescer à medida que as trocas comerciais se intensificam e para as quais a qualidade é primordial e verificada por quem compra (Azevedo, 2005). A higiene e segurança alimentar não só se constitui numa componente prioritária do dia-a-dia de cada consumidor, como também se constitui prioritária para um vasto conjunto de actividades e instituições económicas (Azevedo, 2005).

Empresas que produzem, manuseiam, fornecem ou distribuem géneros alimentícios, reconhecem uma necessidade cada vez maior de demonstrar e documentar as condições de controlo com impacto na segurança alimentar, de forma a garantir a imprescindível qualidade alimentar (Azevedo, 2005).

A auditoria¹ assume aqui um papel muito importante, pois é um exercício de busca de evidências objectivas de conformidade e actua como um termómetro dos sistemas de gestão. Os seus resultados devem servir para que os gestores consigam identificar os pontos fortes e

¹ [Http://www.ogerente.com](http://www.ogerente.com)

as oportunidades de melhoria existentes no sistema de gestão de qualidade de determinada empresa, e desta forma trabalhar para a evolução da mesma.

O principal objectivo deste trabalho é responder à questão:

“As empresas certificadas por normas internacionais de Qualidade, Higiene e Segurança, obtêm melhores resultados a nível de satisfação dos seus clientes?”

A satisfação do cliente neste sector de actividade, será medida por:

- * Frequência;
- * Atendimento;
- * Nível de competência e responsabilidade dos colaboradores;
- * Qualidade e Segurança Alimentar;
- * Higiene;
- * Variedade de Produtos e Marcas e
- * Pela sua localização.

Este estudo consiste em comparar duas instituições, um Hipermercado e um Supermercado tradicional, com o objectivo de medir o grau de satisfação dos respectivos clientes, quanto à adopção ou não das normas internacionais de Qualidade, Higiene e Segurança.

Assim, este trabalho irá dividir-se em quatro capítulos, a saber:

- > Introdução do trabalho;
- > Primeiro Capítulo – Enquadramento teórico;
- > Segundo Capítulo - Metodologia do estudo;
- > Terceiro Capítulo - Análise e discussão dos resultados;
- > Quarto Capítulo - Conclusão.

Pretende-se neste estudo, contribuir para um acréscimo académico, a partir das futuras pistas de investigação sugeridas pelo próprio. A aplicação prática do conhecimento teórico nestas organizações representa uma mais-valia para a literatura na área da Qualidade, Higiene e Segurança.

O motivo que originou a escolha deste tema: Qualidade, Higiene e Segurança na Gestão das Empresas, deveu-se à minha participação num Seminário no âmbito da disciplina de Metodologias de Investigação do presente Mestrado. Este Seminário foi apresentado pelo Exmo. Senhor Eng.º Ricardo Fernandes, do IPQ, e revelou-se de tal forma interessante que despertou a minha curiosidade, nomeadamente, quando foram abordados temas como:

- A importância da Qualidade, Higiene e Segurança e a sua Certificação;
- A crescente evolução das empresas certificadas em vários países, entre os quais Portugal.

Uma vez que considero a Qualidade, Higiene e Segurança, um ponto vital a ter em consideração neste tipo de instituições, tomei a decisão de aprofundar o meu conhecimento nesta área.

CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA QUALIDADE

1.1. Qualidade

Ao longo dos tempos, o homem teve que satisfazer várias e diferentes necessidades, pelo que sempre se preocupou com a qualidade, procurando as soluções que considerava melhores.

A qualidade² dos produtos sempre foi uma preocupação para quem os produzia. Contudo, o seu conceito nem sempre foi o mesmo, tendo evoluído à medida que foram emergindo novas tecnologias e que as exigências do mercado aumentavam. Actualmente a qualidade não pode ser assegurada pelos mesmos métodos do passado. Uma má preparação das diferentes fases do ciclo de vida do produto ou serviço gera, inevitavelmente, um número elevado de defeitos, de eliminação difícil e dispendiosa, através da inspecção.

1.1.1. W Edwards Deming

W. Edwards Deming³ é americano, mas notabilizou-se no Japão, ao ensinar aos gestores Japoneses o que deviam saber sobre a qualidade.

Deming (1990) foi um dos responsáveis pela recuperação Japonesa no pós-guerra, ao colocar os negócios japoneses num patamar que os conduziu a número um em qualidade mundial. O seu trabalho foi de tal forma reconhecido que, actualmente, o maior prémio de qualidade no Japão recebe o nome de Deming, sendo atribuído anualmente a empresas Japonesas, grupos de trabalhadores e a pessoas que se distinguem na área da qualidade total.

Para gerir a qualidade do produto ou serviço, obter processos comerciais mais eficientes e dar à indústria uma face humana, Deming (1990) estabeleceu catorze pontos:

1. Ser constante e resolutivo na melhoria dos produtos e serviços;
2. Adoptar uma nova filosofia - Não se podem tolerar mais os níveis habitualmente aceitáveis de atrasos, erros, materiais defeituosos e mão-de-obra ineficiente;

² António, Nelson Santos; Qualidade – Teoria e Prática, Edições Sílabo

³ [Http://www.tripod.com](http://www.tripod.com)

3. Terminar com a dependência da inspecção em massa, como forma de atingir a qualidade - Exigir provas estatísticas de qualidade;
4. Acabar com a prática de decisão de negócios apenas com base no preço - Em vez disso, exigir outras medidas significativas de qualidade para além do preço;
5. Detectar problemas - A tarefa da gestão é aperfeiçoar continuamente o sistema, melhorar todos os processos de planeamento, produção e serviço para elevar a qualidade, aumentar a produtividade e diminuir os custos;
6. Instituir métodos modernos de treino no trabalho;
7. Estabelecer novas formas de dirigir os trabalhadores da área de produção - Os inspectores devem ajudar os trabalhadores a produzir produtos de qualidade, tentando abstrair-se dos números;
8. Afastar o medo, para que cada um possa trabalhar com eficiência para a empresa;
9. Quebrar barreiras entre departamentos;
10. Eliminar metas numéricas, slogans, exortações e objectivos de produção para os trabalhadores;
11. Eliminar padrões de trabalho que prescrevam quotas numéricas, tanto para os trabalhadores como para os gestores;
12. Remover barreiras que impeçam os trabalhadores e gestores, pagos à hora, de sentirem orgulho no que fazem;
13. Instituir um vigoroso programa de educação e treino;
14. Estruturar os gestores superiores de forma a dotá-los do poder necessário para conseguirem levar a cabo os treze pontos anteriores.

No entanto, existem importantes obstáculos para pôr em prática a filosofia de Deming, as maiores barreiras são a falta de constância, a preocupação com lucros a curto prazo, as muitas formas de avaliação do funcionamento, a mobilidade dos gestores e a sua confiança apenas em números visíveis como critério de êxito.

1.1.2. Joseph M Juran

Acompanhou Deming na revolução da qualidade no Japão do pós-guerra e a sua reputação assenta na publicação, na década de 50, do seu livro “Quality Control Handbook” que continua a ser, em todo o mundo, o livro de referência sobre a Qualidade.

Juran define Qualidade como um conjunto de características de um produto, que satisfazem as necessidades do cliente e geram lucro.

A melhoria contínua da qualidade é necessária para a manutenção dos padrões de desempenho adequados às necessidades do cliente e ao óptimo desempenho de uma organização. Para isto Juran propôs quatro passos:

1. Desenvolver infra-estruturas necessárias para realização de melhorias anuais na qualidade dos serviços;
2. Identificar as áreas que necessitam de melhorias e de implementação de projetos com este fim;
3. Constituir uma equipa de projecto com a responsabilidade de completar cada projeto de melhoria;
4. Fornecer às equipas os recursos necessários para diagnosticar problemas e as suas causas, desenvolver soluções e estabelecer controlos para manutenção dos ganhos alcançados.

1.1.3. Philip B Crosby

Philip B. Crosby diferencia-se dos anteriores autores, por ter criado o conceito de zero defeitos no início dos anos 60, quando as discussões sobre o tema avançavam nos EUA.

Crosby define a qualidade como a conformidade com as especificações e só pode ser medida pelo custo da não conformidade. Essa abordagem significa que o único padrão de desempenho é o de zero defeitos.

Segundo Crosby, a melhor forma de obter a qualidade é a prevenção, devendo esta ser o único sistema a ser utilizado, uma vez que para Crosby prevenção significa perfeição.

Crosby apresenta quatro novos pontos essenciais de gestão da qualidade:

1. A qualidade define-se como conformidade com os requisitos, não como excelência;
2. A qualidade atinge-se por prevenção, não por avaliação;
3. O padrão de execução de qualidade é zero defeitos e é mais conhecido por nenhuns níveis de qualidade aceitáveis;
4. A qualidade mede-se pelo preço da não-conformidade, não por índices.

1.2. Qualidade Alimentar

Para Pires (2004), a qualidade alimentar pode ser utilizada no sentido de promover a concorrência entre diferentes operadores, através da promoção de produtos que agradem mais ao consumidor. A segurança é obrigatória e abrange produtos com maior ou menor qualidade. Embora a qualidade de um produto possa resultar da sua segurança, um produto que seja considerado de grande qualidade, devido por exemplo às suas características nutricionais, poderá não ser seguro devido a uma deficiente manufacturação, decorrente das operações de transformação.

Muitas vezes confunde-se o conceito de Qualidade Alimentar com Segurança Alimentar e tratam-se como sendo a mesma e uma só coisa (FIPA, 2002).

No entanto, a Qualidade é muito mais do que o bom estado higio-sanitário dos alimentos, definição mais usual para Segurança Alimentar, sendo que esta última é certamente a condição primeira e obrigatória de qualidade (FIPA, 2002). O bom estado higio-sanitário dos alimentos é de facto uma condição exigida pelo consumidor, quando falamos em matéria de qualidade alimentar, no entanto e por si só, este requisito não cativa a preferência do consumidor. Aliado a este conceito, surgem também com grande importância as características organoléticas do produto, tal como já foi mencionado anteriormente, as suas características nutricionais, a sua aparência e conservação, entre outras. (Godinho e Neto, 2001). Outra característica com grande influência na decisão do consumidor, sob o ponto de vista da qualidade alimentar, é o tipo de produção, importa aqui se o produto é produzido numa região ou segundo um método tradicional determinado ou ainda produzido segundo um método “amigo” do ambiente e do bem-estar animal, como é o exemplo da Agricultura Biológica, Protecção e Produção Integrada que aumentam as garantias qualitativas desse produto aos olhos do consumidor (Pires, 2004).

1.3. Implementação de um SGQ e a série ISO 9000

Em 1987, a ISO publicou um conjunto de normas, a denominada “Série ISO 9000”, subordinada ao título “Normas para a Gestão e Garantia da Qualidade”. A série 9000 constitui a base para a concepção, implementação, avaliação, especificação e certificação de Sistemas de Qualidade, introduzindo uma linguagem comum a nível internacional (Godinho e Neto, 2001).

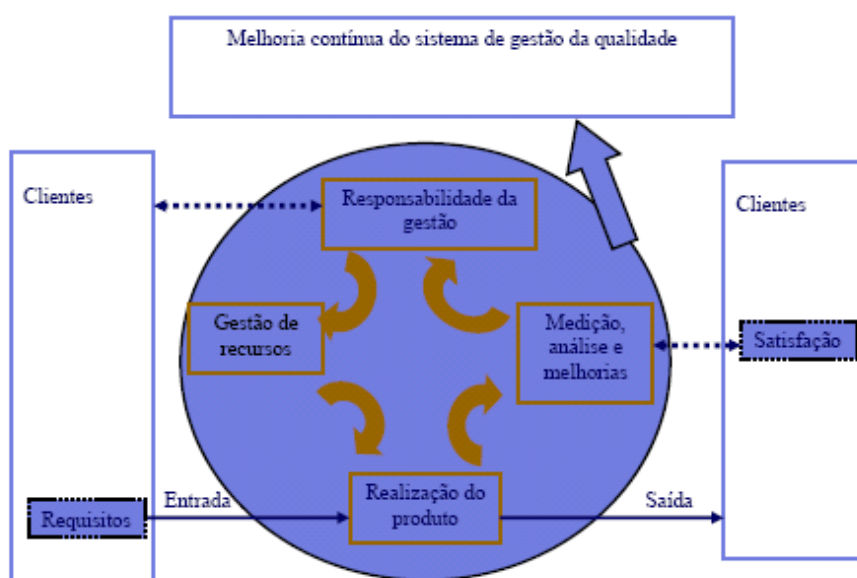
Estas normas não são documentos estáticos. Como tal, a evolução das sociedades, a transformação dos mercados e das necessidades e expectativas dos clientes impuseram a reformulação das ISO. As normas para a gestão da qualidade foram, então, revistas em 1994, em 2000 e 2008. De 1994 para 2000, resultou a versão da série de normas ISO 9000, na qual se substituiu a terminologia industrial por uma linguagem de gestão mais simples e universal. Para além das alterações ao nível da linguagem utilizada, as novas normas tornaram-se mais flexíveis e adaptáveis a qualquer tipo e dimensão de organização, mas trouxeram requisitos de qualidade mais exigentes (Pires, 2004). A última versão foi a ISO 9001:2008, que veio especificar os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, voltado para organizações que necessitem de demonstrar a sua capacidade de fornecer produtos que satisfaçam os requisitos dos seus clientes, requisitos estatutários e da legislação aplicável de forma consistente e que visem aumentar a satisfação dos seus clientes, através da aplicação efectiva do sistema, incluindo processos para a sua melhoria contínua e para garantia da conformidade com estes requisitos. As alterações à norma, propostas pela versão 2008, não vieram alterar significativamente a sua estrutura. Segundo a ISO, a versão 2008 foi desenvolvida com o objectivo de introduzir alguns esclarecimentos aos requisitos existentes na versão 2000 e para melhorar a compatibilidade com a norma ISO 14001:2004. A versão 2008 não introduziu requisitos adicionais nem altera os objectivos da versão 2000. A actual Série 9000 é constituída por um conjunto coerente e integrado de normas orientadoras de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ`s), a saber (Godinho e Neto, 2001; Pires, 2004):

1. A ISO 9000:2000, em versão portuguesa, a NP EN ISO 9000:2000 (que veio substituir as antigas ISO 8402:1994 e a ISO 9000-1:1994), descreve os princípios essenciais e define a terminologia de um SGQ;
2. A ISO 9001:2000, em versão portuguesa, a NP EN ISO 9001:2000 (que veio substituir as antigas ISO 9001/9002/9003:1994), especifica os requisitos que um SGQ tem que cumprir para poder ser certificado;
3. A ISO 9004:2000, em versão portuguesa, a NP EN ISO 9004:2000 (que veio substituir a antiga ISO 9004-1:1994), fornece as linhas orientadoras que consideram tanto a eficiência como a eficácia do SGQ, funcionando como um guia para avaliação do sistema e instituição de um processo de melhoria contínua do seu desempenho.

Vários trabalhos de investigação foram realizados, com o objectivo de analisar o impacto que a ISO 9001:2000 tinha nos diferentes sectores de actividade e as vantagens e desvantagens da sua aplicação.

No seu trabalho de investigação, Sousa⁴ (2007), pretendeu contribuir para a clarificação da polémica que envolve a certificação ISO 9001:2000 e a sua aplicabilidade à Administração Pública, apresentando uma análise e conseqüente reflexão, sobre o impacto deste tipo de Certificação na satisfação dos cidadãos/clientes do Sector Público.

Este adoptou um modelo retirado da NP EN 9001:2000:



Fonte: NP EN ISO 9001:2000

Fig.1- Modelo NP EN 9001:2000
Fonte: NP EN ISO 9001:2000

Este autor estudou o grau de satisfação dos clientes nas instituições públicas certificadas. Da análise aos dados obtidos através da aplicação de um inquérito de satisfação, a 346 utilizadores do serviço de atendimento autárquico de 13 municípios dos distritos do Porto e Aveiro, concluiu que a certificação em serviços municipais de atendimento tem um efeito positivo na satisfação dos indivíduos. Não obstante ser erróneo generalizar a tendência a todas as vertentes do serviço, é credível concluir que, tal como o autor havia conjecturado na

⁴ Rita Daniela Oliveira de Sousa. Mestre em Administração Pública, formada pela Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão em 2007

hipótese inicial, a certificação ISO 9001:2000 em GMAs faz aumentar o grau de satisfação dos seus cidadãos/clientes. Estas conclusões vêm corroborar um dos pressupostos fundamentais associados à gestão da qualidade: gerir a qualidade para assegurar a satisfação dos clientes.

Segundo Sousa (2007), uma organização que implemente um SGQ, seja ela pública ou privada, vê-se obrigada a estabelecer um conjunto de regras internas de funcionamento segundo as directrizes da ISO. Deste modo, garante que todas as actividades que possam afectar a qualidade, decorram de forma controlada através de um processo de acções correctivas eficazmente implementado. As directrizes da ISO 9001:2000 constituem, portanto, os requisitos da norma entendidos como as afirmações das quais se retiram as consequências para implementar um SGQ. Assim, refere-se nomeadamente à necessidade de documentar e registar actividades, de medir e avaliar resultados, de envolver todos os intervenientes desde a gestão de topo até à base operária, a necessidade de implementar acções de correcção e de prevenção dos erros e desvios face às especificações predefinidas (Pires, 2004).

Segundo Pires (2004), o SGQ, leva à definição de políticas, objectivos, responsabilidades, canais de comunicação e acções internas. Constituiu a base essencial para a institucionalização de um sistema de valores de qualidade total, cujos benefícios principais são a satisfação dos clientes, o esforço de melhoria contínua, a eliminação dos desperdícios, a comunicação e atitude positivas. Para se atingir este nível, é necessária uma abordagem estruturada que exige o esforço de mudança e envolvimento de todos os intervenientes. A finalidade é aderir a uma nova filosofia de gestão que permita o aumento da competitividade e a satisfação dos clientes (Pires 2004).

Segundo Vavra (1993), a satisfação do cliente é um elemento fundamental para manter a sobrevivência da organização e para isso, todos os colaboradores devem trabalhar em conjunto para atingir a satisfação dos seus clientes, sendo necessário delegar poderes aos seus funcionários para que estes consigam resolver os problemas dos clientes.

Verifica-se que a maioria dos clientes insatisfeitos, não farão esforços para apresentarem reclamações, simplesmente deixarão de frequentar esse estabelecimento e passarão a frequentar um outro da concorrência. Estes clientes irão passar a palavra a outros potenciais clientes, que mesmo sem conhecer a instituição, não a frequentarão (Vavra, 1993).

“ Perder um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial do que parece, um cliente magoado pode transmitir as suas queixas a outros nove clientes, actuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação!” (Vavra,1993, *apud* Júnior, 2003).

Em 2007, Morgadinho pretendeu no seu estudo analisar o impacto causado pela aplicação de um programa de formação, na qualidade de serviço prestado ao cliente e na satisfação dos empregados, que trabalham em lojas de conveniência instaladas em postos de abastecimento de combustível. Os principais objectivos do autor foram analisar a introdução de eventuais melhorias que pudessem tornar o conteúdo mais completo, verificar a exequibilidade da metodologia de formação proposta, avaliar as áreas que deveriam ser reformuladas, analisar a evolução da percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado através do programa de avaliação de qualidade do serviço existente nas empresas e por último analisar a satisfação dos empregados sobre a qualidade do programa de formação.

Morgadinho (2007), considerou que a forma como se observa a comunicação e interacção humana com os clientes, são aspectos fundamentais e factores críticos de sucesso para se atingir um serviço excelência. Salientou ainda que, um aspecto muito importante é a formação e a motivação dos empregados, como forma de transmitir aos clientes a qualidade do serviço prestado e a garantia que as suas expectativas serão satisfeitas.

Assim e de acordo com o autor, o atendimento é um ponto bastante importante nas instituições, pelo que se torna fundamental a implementação de um sistema de Gestão. Verificamos que os colaboradores, principalmente os que estabelecem contacto directo com os clientes, desempenham um papel determinante para o grau de satisfação destes. Concluiu ainda no seu estudo que, nas lojas onde decorreu o programa de formação sobre Higiene e Segurança, as melhorias que registam maior incremento de pontuação são as que se referem à apresentação dos empregados e à limpeza das instalações. Nas lojas onde não existe um programa de formação formal, as melhorias mais acentuadas verificam-se na higiene e limpeza das casas de banho e na melhoria de tratamento dos clientes por parte dos empregados.

Kotler (2006), destaca na sua obra um organograma orientado para o cliente, no qual toda a empresa se deverá apoiar. Nesse organograma, o cliente está no topo da pirâmide, seguido dos colaboradores que mantêm contacto directo com os clientes, passando pelos vários departamentos até chegar à Administração. Contudo, destaca que os vários departamentos que não estão ligados directamente aos clientes, devem conhecê-los e entendê-los. A satisfação do comprador está dependente da capacidade da instituição conseguir superar as expectativas do cliente. Existem cada vez mais empresas que medem o grau de satisfação do cliente, de forma a corrigir os erros que possam resultar dessa análise (Kotler, 2006). A definição de qualidade de Kotler (2006), é muito virada para o cliente. Para este, a qualidade é definida como sendo a

totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afectam a sua capacidade de satisfazer necessidades (Kotler, 2006).

Em conclusão, estes estudos prévios sobre a qualidade permitiram a elaboração do seguinte quadro:

AUTORES	IDEIAS FUNDAMENTAIS
Vavra (1993)	<i>“A satisfação do cliente passa pela formação dos colaboradores”;</i>
Godinho e Neto (2001)	<i>“Qualidade alimentar é uma condição cada vez mais exigida pelos clientes”;</i> <i>“A ISO 9000 caracteriza-se pro ser um conjunto coerente e integrado de normas orientadoras de um SGQ”;</i>
Pires (2004)	<i>“Qualidade alimentar promove concorrência entre operadores com o principal objectivo de cativar os clientes”;</i> <i>“A ISO 9000 são normas mais flexíveis e adaptáveis a qualquer dimensão da empresa”;</i> <i>“ISO 9001:2000, é uma norma que permite retirar afirmações das quais se retiram consequências para implementar um SGQ, cujo principal benefício é a satisfação do cliente”;</i>
Kotler (2006)	<i>“A Qualidade alimentar é a totalidade dos atributos e características de um produto que afecta a capacidade de satisfazer necessidades”;</i> <i>“O cliente está no topo da pirâmide”;</i> <i>“A formação dos colaboradores da empresa é importante para responder às expectativas dos cliente”;</i>
Morgadinho (2007)	<i>“A satisfação dos clientes passa pela implementação de um bom SGQ”;</i> <i>“A formação dos colaboradores é muito importante”;</i>
Sousa (2007)	<i>“Qualidade alimentar tem como fim último assegurar a satisfação do cliente”;</i> <i>“ISO 9001:2000, aumenta a satisfação dos clientes/ cidadãos”;</i> <i>“SGQ para funcionar obriga-se a estabelecer regras internas de funcionamento segundo as directrizes da ISSO”.</i>

Quadro 1 - Resumo dos autores da Qualidade

Fonte: Elaborado pela autora

Da análise do quadro e de acordo com todos os autores estudados no âmbito do tema da qualidade nesta dissertação, pode concluir-se que o cliente, dentro de uma organização,

tem uma importância bastante elevada. Segundo estes, devem ser implementados SGQ baseados nas normas internacionais, para assim ficarem definidas as estratégias, objectivos e responsabilidades, que visem a manutenção de um elevado nível de satisfação dos clientes com o objectivo de fideliza-los. Essa mudança de filosofia de gestão, além de satisfazer o cliente, irá permitir um aumento de competitividade entre empresas.

Quando se fala em qualidade alimentar, não pode ser esquecida a higiene e segurança dos alimentos. O cumprimento das regras de higiene e segurança alimentar é fundamental para uma boa qualidade dos alimentos e para a saúde dos consumidores.

1.4.Higiene e Segurança Alimentar

1.4.1. Aspecto Ético-Social

O ser humano, individual ou socialmente, está associado ao conceito mais amplo de segurança, podendo estabelecer um paralelo entre o progresso da segurança, o desenvolvimento humano e a qualidade de vida (Batista e Linhares, 2005).

Historicamente, a segurança é sinónima de prevenção de acidentes e evoluiu de uma forma crescente, abrangendo um número cada vez maior de factores e actividades, desde as primeiras acções de reparação de danos até um conceito mais amplo onde se procuraram prever todas as situações passíveis de provocar efeitos indesejados no trabalho (Batista e Linhares, 2005).

Segundo Durán (2003), a higiene do trabalho compreende normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do trabalhador. Deve preservá-lo dos riscos de saúde inerente a tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Esta está ligada ao diagnóstico e à prevenção das doenças ocupacionais, a partir do estudo e do controlo do homem e do seu ambiente de trabalho. Ela tem um carácter preventivo, já que promove a saúde e o conforto do funcionário, evitando que ele adoença e se ausente do trabalho. Envolve, também, estudo e controlo das condições de trabalho. Uma boa iluminação é fundamental para garantir boas condições de trabalho e para garantir uma boa higiene do local. A iluminação pode ser natural ou artificial, com a intensidade e cor adequada às actividades desenvolvidas, bem como de qualidade para evitar distorções na avaliação das cores dos

alimentos (Batista e Antunes, 2005). No entanto, as fontes de iluminação não devem provocar um excessivo aquecimento, nem devem ser susceptíveis a grandes variações de intensidade. As lâmpadas devem possuir armadura de protecção, para evitar a projecção de matérias em caso de explosão ou quebra (Durán, 2003).

A iluminação, a temperatura e o ruído fazem parte das condições ambientais de trabalho. Uma má iluminação causa, por exemplo, cansaço à visão, afecta o sistema nervoso, contribui para a má qualidade do trabalho podendo, inclusive, prejudicar o desempenho dos funcionários. A falta de uma boa iluminação pode também ser considerada responsável, por uma razoável parcela dos acidentes que ocorrem nas organizações. Envolvem riscos os trabalhos noturnos ou turnos, temperaturas extremas - que geram, desde fadiga crônica até incapacidade laboral (Batista e Linhares, 2005, Durán 2003).

A prevenção dessas lesões/acidentes, podem ser feitas através de (Batista e Linhares, 2005):

- Estudos e modificações ergonômicas dos postos de trabalho.
- Uso de ferramentas e equipamentos ergonomicamente adaptados ao trabalhador;
- Diminuição do ritmo do trabalho;
- Estabelecimento de pausas para descanso;
- Redução da jornada de trabalho;
- Diversificação de tarefas;
- Eliminação do clima autoritário no ambiente de trabalho - Maior participação e autonomia dos trabalhadores nas decisões do seu trabalho;
- Reconhecimento e valorização do trabalho;
- Valorização das queixas dos trabalhadores.

1.4.2. Higiene alimentar

È da responsabilidade da empresa, qualquer problema que ocorra dentro da organização, pelo que é fundamental que esta dê formação e informação ao colaborador, desde que é contratado, sobre as regras e condutas a respeitar, bem como sobre a higiene e segurança (Saraiva e Batista, 2003).

Segundo Saraiva e Batista (2003), a formação fornecida deve ser de cariz muito prático, envolvendo exemplos práticos e actividades de demonstração. As actividades de formação devem ter um carácter periódico, não esquecendo que os novos trabalhadores devem ser alvo

de formação imediata. A formação deve ser exemplificativa para que estes se sintam motivados a cumprir todas as regras de Higiene. Cada empresa deverá elaborar um plano estratégico que vise manter os colaboradores motivados para a importância da higiene pessoal e para a segurança e higiene dos alimentos.

Todos os funcionários devem estar conscientes do seu papel e da sua responsabilidade na protecção dos alimentos, de formas a evitar que estes se deteriorem. Este afirma que as actividades de formação devem ser periódica e devem abranger todos os funcionários sem excepção. Os factores a considerar na elaboração desses programas, entre outros, devem incluir a natureza e risco associado aos alimentos, a probabilidade de contaminação do produto, a extensão e natureza do processamento ou posterior preparação antes do consumo final. Outro aspecto também bastante importante, é a consideração das competências individuais de cada colaborador (Saraiva & Batista, 2003).

A higiene alimentar é definida como o conjunto de medidas adoptadas para garantir a segurança dos alimentos do ponto de vista sanitário, de forma a evitar ou reduzir os perigos a níveis que não afectem a saúde do consumidor (Montes, Lloret e López, 2005). Esta tem como objectivo, estudar os métodos de produzir, preparar e apresentar alimentos de boa qualidade. Qualquer alimento pode ser contaminado com microrganismos durante a sua produção, preparação, armazenamento, exposição e venda. Os microrganismos que contaminam os alimentos podem provocar alterações superficiais ou profundas dos produtos, diminuindo a sua qualidade e o seu tempo de conservação. No caso dos microrganismos patogénicos (ou agentes etiológicos – todos os que causam patologia ao Homem), podem provocar alterações na saúde dos consumidores e manipuladores de alimentos, transmitindo doenças graves, nomeadamente as toxinfecções alimentares. (Montes Lloret e López, 2005).

1.4.3. Segurança Alimentar

A Segurança alimentar surge, actualmente, como uma das principais preocupações da Indústria alimentar. Existe hoje em dia, por parte dos consumidores, uma grande preocupação com os alimentos ingeridos e um receio que estes não sejam seguros para a saúde humana, ou seja, inócuos (FIPA, 2002). Esta maior preocupação com os alimentos

só pode ser entendida se se atender, quer à evolução da sociedade, quer à maior sofisticação na produção de alimentos, ocorridos nos últimos anos (FIPA, 2002).

O conceito de segurança alimentar, criado em meados dos anos setenta, veio alargar o de auto-suficiência alimentar que existia até então e tem evoluído em grande escala, em função das mudanças dos hábitos alimentares das populações (Valagão, 2001). Muitas vezes, este conceito é confundido com o de qualidade alimentar, o qual, no entanto, significa muito mais do que o bom estado hígio-sanitário dos alimentos, definição mais usual para segurança alimentar (FIPA, 2002).

1.4.4. Gestão da Segurança

A função de Higiene e Segurança é uma função consultiva, pois o seu objectivo é a informação, aconselhamento, motivação e coordenação cabendo à hierarquia a responsabilidade pela decisão e execução das soluções propostas (Miguel,1995).

As medidas de segurança não devem ser implementadas por força da ocorrência de acidentes, elas devem ser programadas com antecedência (Miguel, 1995).

A gestão da segurança pode ser traduzida pelo seguinte modelo:

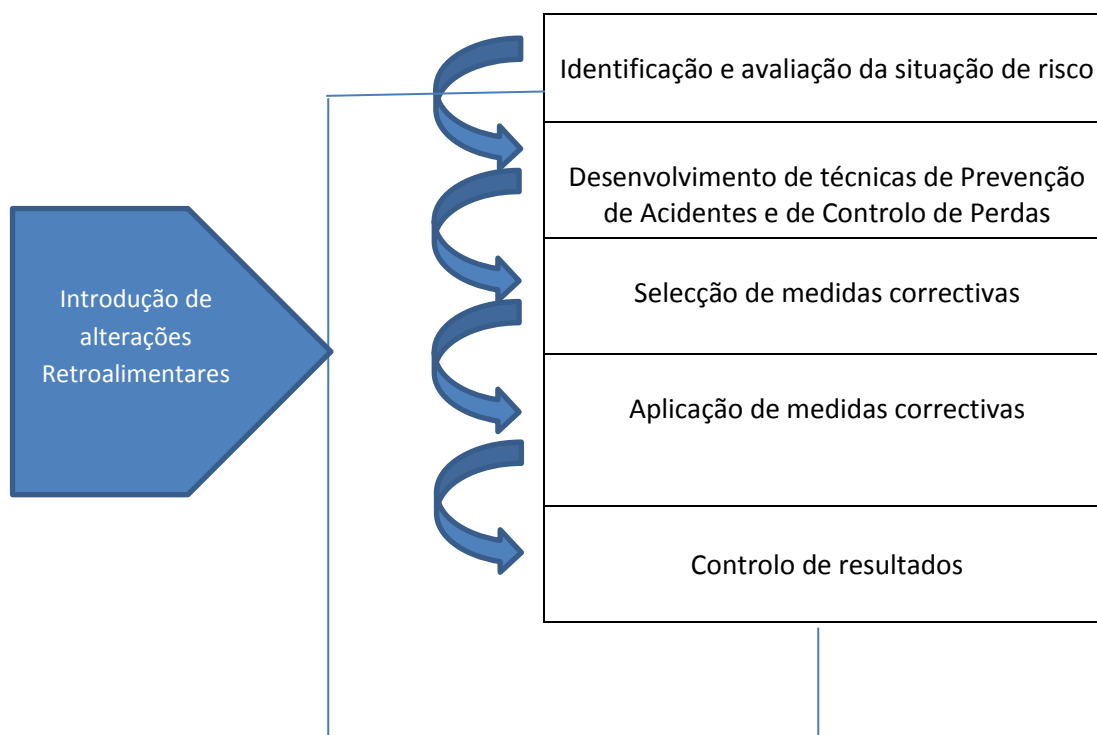


Fig.2 – Modelo de Gestão da Segurança. Fonte MIGUEL, Alberto Sérgio S.R. "Manual de Higiene e Segurança do Trabalho", Porto Editora, 3ª Edição, 1,995, p.73 – Adaptado pela autora

Assim, se os resultados não corresponderem ao esperado, o ciclo é de novo iniciado e procede-se novamente a uma análise e diagnóstico da situação de risco para se encontrar um meio de o eliminar (Miguel, 1995).

1.4.5. Aspectos Jurídicos

A segurança nos locais de trabalho originou a criação de legislação laboral.

No entanto, a preocupação centrou-se primeiramente na protecção de terceiros contra riscos, derivados da instalação e funcionamento de estabelecimentos industriais.

Só posteriormente é que se focou a prevenção do ponto de vista de protecção de trabalhadores, da sua vida e integridade física e moral. Para tal, destacou-se a actuação da Organização Internacional do Trabalho (O.I.T.), a qual, desde a sua constituição em 1919, tem atribuído um papel prioritário aos temas de Higiene e Segurança, quer no plano de medidas gerais, quer no das condições específicas por profissões, ramos de actividade e produtos utilizados ou fabricados.

1.4.5.1.ISO 22000

As empresas relacionadas com a cadeia alimentar sabem que, é cada vez maior a pressão dos seus clientes, no sentido de serem capazes de demonstrar e fornecer evidências adequadas da sua capacidade em identificar e controlar os riscos alimentares e as condições com impacto na segurança dos alimentos. Por essa razão, em vários países foram surgindo referenciais nacionais de segurança alimentar. Um tão grande número de normas nacionais gerou confusão, em especial com a globalização e a crescente internacionalização das empresas e, conseqüentemente, revelou-se a necessidade de harmonizar estas normas nacionais num só referencial reconhecido internacionalmente⁵.

Neste contexto, surgiu a ISO 22000 que se caracteriza por ser um Sistema de Gestão em Segurança dos Alimentos e que representa grandes vantagens na imagem da empresa junto dos clientes e consumidores, na demonstração da garantia da qualidade dos produtos, assim como na sua segurança em relação ao atendimento dos requisitos aplicáveis e às diversas

⁵ www.dqa.pt

condições que têm influência nos alimentos. Além disso, a ISO 22000 assegura o compromisso constante de melhoria contínua nestes processos e estabelece, desta forma, um grande diferencial estratégico no mercado que actua no próprio crescimento organizado. Actualmente, consumidores e clientes deste sector consideram a garantia e melhoria da qualidade do alimento, além da sua segurança, como um factor decisivo na parceria (Magalhães, 2006).

Esta norma, estabelece requisitos para um sistema de gestão de segurança na cadeia produtiva de alimentos, auxiliando as organizações na gestão de processos seguros e estimula a comunicação interactiva, envolvendo desde o produtor até o consumidor final (Queiroz, 2006).

Com amplo espectro, a NBR ISO 22000, abrange desde os fabricantes de alimentos para animais e produtores primários, até processadores de alimentos para consumo humano, operadores de transporte e armazenamento, distribuidores de serviços de alimentação, incluindo organizações inter-relacionadas tais como fabricantes de equipamentos, materiais de embalagem, produtos de limpeza, aditivos e ingredientes (APCER, 2006; Queiroz, 2006).

Os elementos-chave para um programa de gestão em segurança de alimentos são:

1. Comunicação interactiva;
2. Gestão de sistema;
3. Programa de pré-requisitos;
4. Princípios de Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).

A NBR ISO 22000, agrega valor às empresas e organizações e de todos os benefícios, destacam-se (APCER, 2006):

- Comunicação organizada e objectiva entre parceiros comerciais;
- Optimização de recursos, internamente e ao longo da cadeia produtiva;
- Actualização da documentação;
- Melhor planeamento dos procedimentos e processos;
- Controle eficiente e dinâmico de ameaças à segurança dos alimentos;
- Todas as medidas de controlo para análise de perigos;
- Gestão sistemática dos programas de pré-requisitos;

- Controlo focado nas reais necessidades;
- Confiabilidade e credibilidade perante o consumidor, garantindo que as organizações que a possuem têm a capacidade de identificar e controlar os perigos, aumentando assim seu potencial de conquista de novos mercados.

A Norma NBR ISO 22000:2006 – Segurança dos Alimentos substituiu a NBR 14900 – Sistema de gestão da análise de perigos e pontos críticos de controlo.

Na sequência da norma atrás mencionada, surge Pontes (2010), que no seu trabalho tentou validar as medidas de controlo na produção de pastelaria salgada numa empresa certificada pela ISO 22000. O autor avaliou as medidas de controlo que dizem respeito aos pontos de controlo crítico, representados pelos tratamentos térmicos aplicados na confecção dos recheios e pelo seu tempo de permanência na sala de produção durante o fabrico dos pastéis. Ou seja, com este trabalho, o autor pretendeu fazer uma validação das medidas de controlo na produção de pastelaria salgada baseada na certificação da ISO 22000. Para tal, o autor começou por clarificar os objectivos e as principais vantagens da adopção da ISO 22000:2005, acompanhando assim todo o processo de produção para identificar os potenciais perigos.

Assim e após ter acompanhado todo o processo de produção e armazenamento dos salgados, Pontes (2010), concluiu que as medidas de controlo aplicadas relativamente ao binómio tempo/ temperatura são válidas. Verificou que estas não foram as únicas medidas de controlo utilizadas para garantir a segurança alimentar dos produtos, uma vez que os princípios HACCP e de boas práticas de higiene e produção foram aplicadas durante toda a cadeia de produção.

1.4.5.2.HACCP

A certificação Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) é sinónimo de segurança alimentar. HACCP é um sistema de gestão de riscos na segurança alimentar voltado para a prevenção dos perigos biológicos, químicos e físicos (Vaz, Moreira & Hogg, 2000).

O HACCP é um processo sistemático aplicado para garantir a inocuidade dos alimentos. Este sistema baseia-se em sete princípios (Baptista e Antunes, 2005):

1. Efectuar uma análise de perigos e identificar as medidas preventivas;

2. Identificar os pontos críticos de controlo (PCC's);
3. Estabelecer limites críticos para as medidas preventivas associadas a cada PCC;
4. Estabelecer os requisitos de controlo (monitorização) dos PCC's;
5. Estabelecer as acções correctivas a serem tomadas quando o sistema indicar que um determinado PCC não está sob controlo (para o caso de desvio dos limites críticos);
6. Estabelecer um sistema para registo/verificação de todos os controlos;
7. Estabelecer a documentação sobre todos os procedimentos e registos apropriados a estes princípios e sua aplicação.

Os Manuais de Boas Práticas, Boas Práticas de Higiene e Boas Práticas na Agricultura, são pré-requisitos requeridos para um sistema de HACCP efectivo.

HACCP é compatível com sistemas de gestão, como o Gestão da Qualidade Total e a norma ISO 22000. A certificação HACCP é reconhecida internacionalmente por autoridades governamentais e empresas do sector (Vaz *et al.*,2000).

Vários estudos e trabalhos foram feitos no sentido de implementar o sistema de HACCP, de forma a testar e eficiência e eficácia deste.

Rosa (2008), tentou desenvolver um projecto de implementação de um sistema de autocontrolo baseado nos princípios do HACCP, com o qual seria possível controlar os perigos e diminuir as suas ocorrências, permitindo manter elevados níveis de protecção e segurança numa unidade de confecção dos alimentos no Centro Militar de Electrotecnia (CME).

Este estudo teve como objectivo especificar a estrutura de implementação do projecto de autocontrolo. Esta implementação baseou-se nos princípios do HACCP, na unidade de confecção e distribuição de alimentos do CME e teve uma duração de 3 meses, com início a 2 de Abril de 2008 e o seu término a 25 de Julho de 2008.

A implementação do sistema de autocontrolo realizou-se segundo uma calendarização pré determinada, durante a qual foram efectuadas visitas semanais à unidade.

Durante as 12 visitas ao CME, foram ministrados três módulos de formação. No primeiro módulo foi abordado todo um conjunto de informação referente à higiene geral na preparação e confecção de alimentos. No segundo módulo abordou-se a temática da higienização, onde foi apresentado aos formandos o plano de higienização elaborado especificamente para a

unidade. No terceiro módulo de formação, foi apresentada a temática referente ao Sistema HACCP e posteriormente foi apresentado o plano HACCP aplicado à unidade.

Este estudo permitiu ao autor concluir que, embora este sistema seja complexo na sua aplicabilidade, é eficaz na prevenção e melhoramento da segurança dos alimentos, pois o controlo sistemático de pontos-chave (PCC`s) permite que a probabilidade de ocorrência de alimentos impróprios para consumo seja próximo de zero. Como resultado, existe uma maior confiança dos consumidores, daí o autor considerar ter sido oportuna a sua aplicação na secção alimentar da unidade.

A aplicação de um sistema de HACCP, de acordo com o autor, traz vários benefícios, tais como o aumento da segurança do consumidor, o reforço da qualidade alimentar e das condições higio-sanitárias dos manipuladores de alimentos. Rosa (2008), concluiu também que o empenho dos principais intervenientes é fundamental, ou seja, torna-se necessária a existência de colaboradores motivados e devidamente formados para a total eficácia do sistema implementado.

1.4.5.3.GMP/BPF

Good Manufacturing Practices ou Boas Práticas de Fabricação são um conjunto de normas empregadas em produtos, processos, serviços e edificações que visa a promoção e a certificação da qualidade e da segurança dos alimentos.

As boas práticas de fabricação orientam os manipuladores de alimentos quanto à importância de alguns requisitos, tais como, higiene no processamento, elaboração, manipulação, armazenamento e distribuição dos produtos.

1.4.5.4. Auditorias de Fornecedores

O ABS Quality Evaluations (ABS QE) usa a sua experiência, em programas de certificação que alcançam ou superam os requisitos internacionais de acreditação e os rígidos padrões da indústria alimentícia, para trabalhar com a sua organização e entender as suas necessidades com o intuito de estabelecer, avaliar e certificar um programa de qualificação e desenvolvimento de fornecedores que atinjam os objectivos da sua empresa.

Pereira (2009)⁶, elaborou um estudo às cantinas universitárias. O objectivo desse estudo foi avaliar se os sistemas de segurança alimentar implementadas, garantiam a inocuidade dos alimentos, verificar se os requisitos da legislação vigente eram aplicados nas cantinas universitárias e apontar as correcções necessárias ao sistema.

A realização de auditorias internas, foi um dos métodos utilizados para a avaliação do sistema de segurança alimentar implementado, com vista á identificação de potenciais falhas e para a introdução das respectivas correcções necessárias.

As auditorias internas aos sistemas de Segurança Alimentar realizam-se por decisão das organizações (públicas e privadas) e servem para fazer a avaliação do sistema com vista à identificação de potenciais falhas e correcções necessárias. Para o efeito, é necessário que os auditores (internos e externos), conheçam o sistema em causa. Esta circunstância conduziu ao estudo prévio do sistema de Segurança Alimentar presente nas cantinas em estudo, o que, segundo o autor, consistia na realização de determinadas tarefas:

- Estudo da legislação em vigor aplicada ao sector da restauração;
- Elaborar uma lista de verificação do sistema de Segurança Alimentar;
- Verificação das falhas de registo dos pontos de controlo crítico (PCC) e Ponto de controlo (PC);
- Acompanhamento da inspecção das matérias-primas que dão entrada nas anuidades;
- Supervisão diária das actividades de armazenamento, preparação confecção e distribuição das refeições;
- Verificação da implementação dos pré-requisitos, designadamente:
 - (a) Plano de controlo de pragas;
 - (b) Plano de higienização;
 - (c) Equipamentos e utensílios;
 - (d) Instalações;
 - (e) Qualidade da água;
 - (f) Controlo de fornecedores.
- Monitorização do PCC e PC: inspecção das câmaras de refrigeração/congelamento, identificação e correcção de não conformidades, controlo de óleos, entre outros;
- Acompanhamento e realização de acções de formação;

⁶ Fernanda Lucilia Henriques Pereira, formada pela universidade de Medicina Veterinária em 2009.

- Actualização do Manual de Qualidade e plano de HACCP.

O objectivo deste trabalho foi avaliar o sistema de segurança alimentar na restauração colectiva, tomando como caso de estudo a sua implementação nas empresas alimentares.

O estudo apresentado por Pereira (2009) tinha três objectivos principais:

- ✓ Avaliar se os sistemas de segurança alimentar implementados garantem a inocuidade dos alimentos;
- ✓ Verificar se os requisitos da legislação vigente no momento eram aplicados;
- ✓ Apontar as correcções necessárias ao sistema;

Deste estudo, Pereira (2009) aferiu que os resultados das auditorias às cinco cantinas foram positivos, o que permitiu concluir que os sistemas de segurança alimentares implementados garantem a segurança alimentar. O autor apurou também que as infra-estruturas, o equipamento e higiene das instalações não estavam em conformidade, originando uma maior dificuldade em fazer com que os colaboradores seguissem as melhores práticas de higiene e segurança.

Neste ponto de análise seria interessante verificar como reagem a estes requisitos as organizações do tecido empresarial português. Assim se vai considerar a parte metodológica deste trabalho falando-se da forma como irão ser trabalhadas essas empresas.

CAPITULO II – METODOLOGIA DO ESTUDO

2.1. A problemática do trabalho

Os pressupostos teóricos subjacentes á formulação da hipótese de trabalho resultam da revisão literária efectuada. Foi possível verificar que as empresas tentam adoptar a cultura, quer da qualidade, quer da higiene e segurança. Cada vez mais as empresas, no que respeita á qualidade, sejam elas de média ou grande dimensão optam por uma implementação de um SGQ. Acresce também que a higiene e segurança é o elemento fundamental na alimentação. O consumidor está mais exigente no que toca aos alimentos consumidos. Verifica-se que principalmente as empresas alimentares de média e grande dimensão tentam implementar princípios, baseando-se nos princípios do sistema HACCP. Estes são sem dúvida fundamentais para que a sua implementação seja efectiva e sistemática (Batista e Antunes, 2005) e certificados com base nas normas internacionais ISO 22000.

Um dos principais objectivos da introdução dos SGQ nas organizações e dos princípios de HACCP é assegurar que os serviços por ela prestados estão em conformidade com as especificações ou padrões de Qualidade Higiene e Segurança pré definidos. Desta forma é possível identificar desvios e agir sobre eles de forma a corrigi-los.

Assim, um serviço certificado segundo as normas internacionais, terá que disciplinar os seus processos e metodologias de trabalho nas áreas – chave, reduzir falhas internas, antever os problemas que possam surgir aquando da prestação do serviço e consequentemente, reforçar a satisfação dos clientes, o activo mais importante numa organização.

Embora em Portugal a implementação de um SGQ e Princípios de HACCP, certificados pelas normas internacionais sejam ainda muito recentes e sabendo que nem todas as empresas têm capacidade financeira para essa implementação, pretende-se saber nesta investigação, qual o grau de satisfação dos clientes no sector alimentar, numa instituição certificada e numa instituição não certificada.

Será que o grau de satisfação dos clientes que frequentam essas duas instituições alimentares é diferente? Esta questão é parte integrante da problemática inicial, o ponto de partida para a realização desta investigação e motivação da metodologia que irá ser usada.

Foi solicitado pelas instituições estudadas, a confidencialidade dos dados, daí nunca ser mencionado o nome das instituições, mas antes serem denominadas por: Hipermercado A e Supermercado B.

2.2. A construção da hipótese de trabalho

Segundo Quivy (2006), uma hipótese pode ser testada quando exista uma possibilidade de decidir, a partir da análise dos dados, a medida em que é verdadeira ou falsa. No presente trabalho, foram formuladas as seguintes hipóteses que se enquadram na pergunta de pesquisa inicial que visa medir a satisfação do cliente.

H1: As organizações que cumprem os requisitos das normas internacionais da Qualidade, Higiene e Segurança, ganham mais a confiança dos clientes;

H2: As organizações que não se baseiam nas directrizes da ISO tendem a perder clientes;

Estas duas hipóteses foram formuladas a partir da revisão da literatura. Pretende-se nestas hipóteses, testar a veracidade das afirmações de alguns autores estudados neste trabalho. Vavra (1993), afirmava que a satisfação do cliente é o elemento essencial para que uma organização se mantenha no mercado, cada vez mais competitivo. Segundo o autor um cliente insatisfeito, deixa de frequentar o estabelecimento e procura um concorrente. Perder um cliente, vai originar que este transmita a outros potenciais clientes a sua insatisfação, estes fiquem com má impressão da instituição, e mesmo sem a conhecerem, não a frequentem, originando um prejuízo ainda maior. Morgadinho, no seu estudo concluiu que o grau de satisfação dos clientes era maior nas instituições públicas onde decorreu formações sobre a Qualidade, Higiene e Segurança. Outros autores, tais como: Pires (2004), Kotler (2003), Sousa (2010), consideraram que as normas internacionais da Qualidade, Higiene e Segurança, contribuem de forma significativa, para a satisfação dos clientes.

2.2.1. Selecção da amostra

O objectivo do presente trabalho é analisar o impacto da certificação pela ISO 9001: 2008 e pela ISO 22000:2005, no grau de satisfação dos clientes.

O estudo de caso foi feito num hipermercado A e num supermercado B. São empresas do mesmo ramo de actividade, surgindo diferenças fundamentais: empresa de dimensões diferentes, com volumes de capitais diferentes e essencialmente como principal ponto de comparação, uma delas é certificada pela ISO 9001:2000 e pela ISO 22000:2005 e a outra não.

O Hipermercado A tem cerca de 400 funcionários e o seu capital social é de 1 100 000 €, enquanto que o supermercado B, possui 15 funcionários e um capital social de 5000 €.

Supermercado B	Hipermercado A
Sem certificação ISO 9001:2008	Com certificação ISO 9001:2008
Sem certificação ISO 22000:2005	Com certificação ISO 22000:2005

Quadro 2 – Comparação das duas empresas objecto de estudo

Depois de referida a tipologia de empresas alvo de análise será elaborada a sua caracterização.

O hipermercado A é visitado diariamente por centenas de clientes e a obtenção de dados foi efectuada utilizando uma amostragem, com a maior precisão possível, em termos de representatividade da população.

Segundo Quivy (2006), deverá ser utilizada uma amostra da população quando esta for muito numerosa e quando é importante recolher uma imagem global.

Consciente das limitações temporais e financeiras inerentes a este trabalho, estimou-se o tamanho mínimo da amostra que permita efectuar uma análise estatística adequada aos dados.

Assim, para calcular o tamanho da amostra deste estudo é importante definir alguns conceitos:

Parâmetro: Caracterização da população;

Estimativa: Caracterização descritiva de elementos de uma amostra;

Erro amostral: Diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar.

Será utilizada a seguinte fórmula matemática:

$n_0 = 1 / E_0^2$	n_0 - primeira aproximação do tamanho da amostra
	E_0 - erro amostral
$n = (N * n_0) / (N + n_0)$	N - número de elementos da população
	n - tamanho da amostra

Quadro 3 - Fórmula matemática para apuramento da amostra

Aplicação à população objecto de estudo:

HIPERMERCADO A	SUPERMERCADO B
N= 1000 clientes	N= 200 clientes
$E_0 = 0,04$	$E_0 = 0,04$
$n_0 = 1 / (0,04)^2 = 625$	$n_0 = 1 / (0,04)^2 = 625$
$n = (1000 * 625) / (1000 + 625) = \mathbf{385 \text{ clientes}}$	$n = (200 * 625) / (200 + 625) = \mathbf{152 \text{ clientes}}$
38,5%	76%

Quadro 4 – Cálculo da amostra a considerar no Hipermercado A e no supermercado B

Assim, foram inquiridos cerca de 38,5% dos clientes do hipermercado A e cerca de 76% dos clientes do supermercado B, ou seja, foram inquiridos 385 clientes dos 1000 clientes que frequentam em média o hipermercado A e 152 clientes dos 200 clientes que frequentam em média o supermercado B.

Com o objectivo de perceber qual o efeito da ISO 9001:2008 e da ISO 22000:2005 na satisfação dos clientes, optou-se pela elaboração de um questionário aos clientes das duas instituições.

Face a estas características, o questionário foi considerado como o instrumento que daria a resposta mais adequada aos objectivos do estudo, à dimensão da amostra e à natureza da matéria em análise.

Contudo é importante salientar que o questionário, como todos os outros instrumentos de investigação apresenta algumas limitações.

Os questionários foram desenvolvidos com uma estrutura de perguntas fechadas mas com uma pergunta aberta, conforme apêndice I e a apresentação esquemática seguinte:

Itens	Questionário - Descrição
1. Atendimento	1.1. Facilidade de comunicação
	1.2. Esclarecimento de dúvidas
	1.3. Tempo de resposta às solicitações
	1.4. Disponibilidade
2. Qualidade alimentar	2.1. Qualidade dos produtos
3. Empresa	3.1. Nível de competência e responsabilidade dos colaboradores
4. Nível geral de satisfação	4.1. Estacionamento
	4.2. Segurança alimentar
	4.3. Higiene
	4.4. Variedade dos produtos e marcas
	4.5. Localização dos produtos
	4.6. Qualidade dos alimentos no talho
	4.7. Qualidade dos alimentos na padaria
	4.8. Iluminação
	4.9. Tempo de espera em caixa

Quadro 5- Itens do questionário realizado

Foi dirigido aos clientes que frequentam o hipermercado A e o supermercado B, para assim apurar o grau de satisfação destes. Esta satisfação tinha diferentes perspectivas: disponibilidade para esclarecimento de dúvidas, facilidade de comunicação, tempo de resposta e disponibilidade por parte dos colaboradores das duas instituições. Outro ponto importante a apurar neste inquérito é relativo à qualidade dos serviços prestados e de uma forma geral tenta-se apurar vários factores relativamente a aspectos tais como estacionamento, segurança, limpeza, variedade dos produtos e marcas, iluminação, entre outros factores. Os questionários foram entregues pessoalmente e recolhidos após o seu preenchimento no mês de Julho de 2011, durante os dias 25 a 30 do referido mês.

O objectivo das perguntas abertas é despistar aspectos mais concretos e de maior facilidade de recolha do que se fossem utilizadas perguntas fechadas. O Inquérito por questionário foi testado com algumas pessoas, antes de serem distribuídos aos clientes com o intuito de garantir que as questões colocadas fossem correctamente formuladas e entendidas.

No questionário com questões fechadas foi utilizada uma escala baseada na escala de Likert (1932) com cinco níveis de avaliação, tendo como níveis extremos “Não satisfatório” e “Excelente”.

Os critérios de interpretação dos resultados obtidos foram organizados em três níveis de resposta:

Critério para interpretação dos resultados

Classificação	Muito Adequada	Adequado	Inadequada
Nível 1	4 -Bom 5- Excelente		
Nível 2		3- Satisfatório	
Nível 3			1- Não satisfatório 2- A melhorar

Quadro 6- - Critérios para interpretação dos resultados baseado na escala de LIKERT

Na análise dos resultados foram também calculadas as médias e considerados os seguintes critérios para a avaliação dos resultados:

Critério para avaliação dos resultados

Media dos resultados	Interpretação dos resultados
1 a 2	Inadequado
2,1 a 3,5	Adequado
3,6 a 5,0	Muito Adequado

Quadro 7- Resultado do questionário baseado nas médias.

Será com base nesta última fase de avaliação de resultados que a satisfação dos clientes poderá ser medida.

CAPITULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste ponto do trabalho irão ser apresentados os resultados obtidos e irão ser discutidos, com base nos instrumentos usados para a recolha de dados na investigação realizada. No caso da questão em aberto colocada no questionário, a mesma teve como objectivo a recolha de algumas sugestões de melhoria, aplicáveis a cada uma das empresas em estudo.

3.1.Caracterização da amostra (F/M)

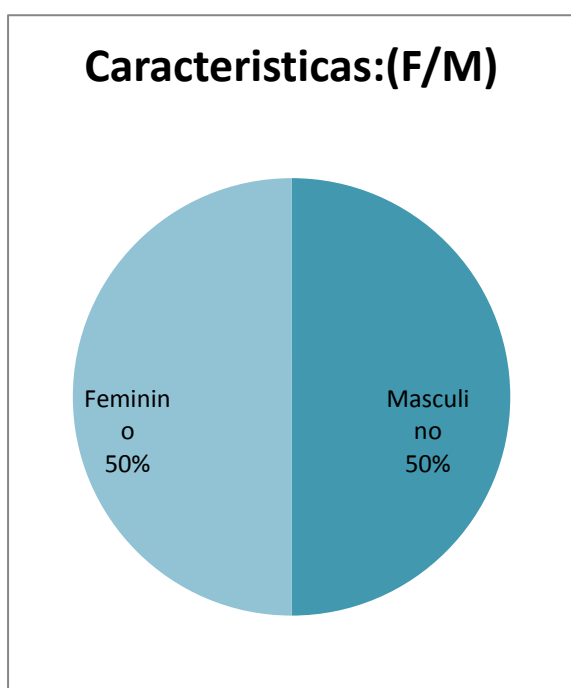


Gráfico 1- Resultado da pesquisa referentes ao sexo dos inquiridos no Hipermercado A
Dados da pesquisa elaborada pela autora

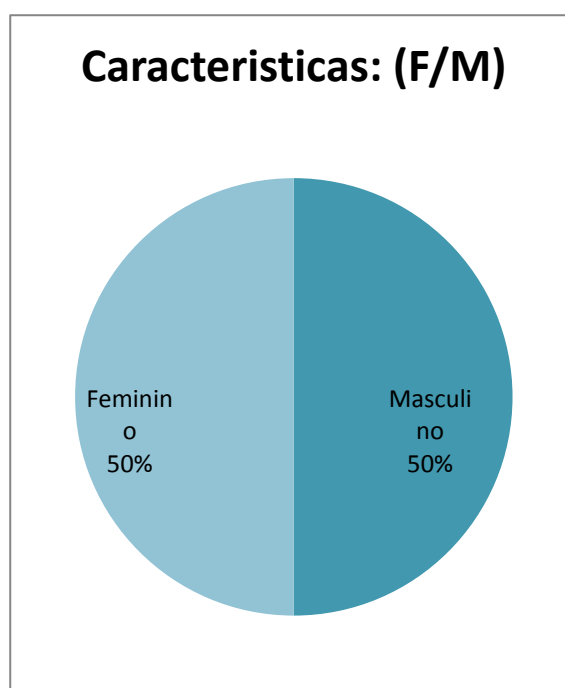


Gráfico 2 - Resultado da pesquisa referentes ao sexo dos inquiridos no Supermercado B.
Dados da pesquisa elaborada pela autora

Para obtenção de equilíbrio no inquérito realizado, foram distribuídas equitativamente os inquéritos pelo sexo masculino e feminino.

3.2. Faixa etária dos inquiridos

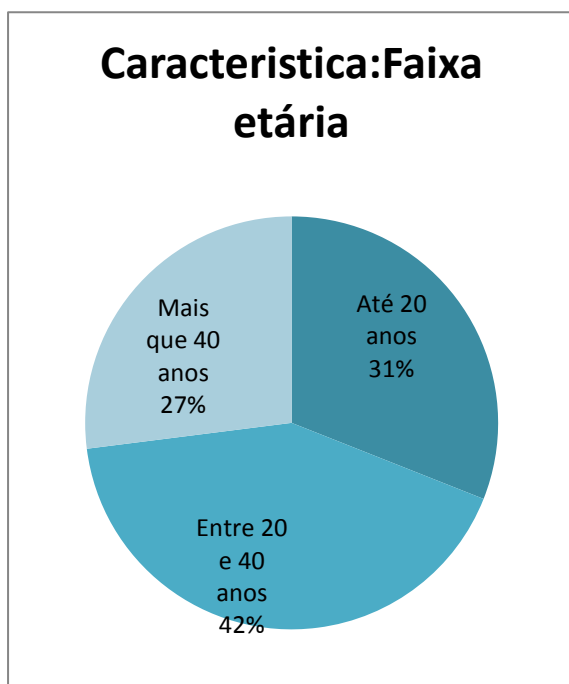


Gráfico 3- Resultado da pesquisa referente à Faixa Etária dos inquiridos do Hipermercado A
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

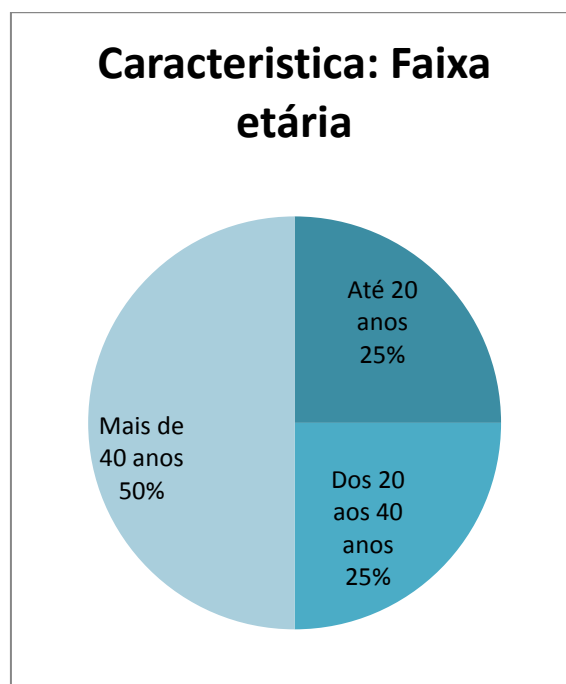


Gráfico 4 – Resultado da pesquisa referente à Faixa Etária dos inquiridos no supermercado B
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Resulta da análise efectuada que, a percentagem de clientes que mais frequentam o Hipermercado A em questão, são os jovens com idades inferiores a 20 anos e que representam em termos de faixa etária uma percentagem de 31%. Não obstante, esta percentagem não apresenta uma diferença muito acentuada relativamente ao supermercado B, uma vez que neste, os jovens da mesma faixa etária representam uma percentagem de 25%.

Nos clientes com idades compreendidas entre os 20 e os 40 anos, verifica-se a existência de uma maior discrepância de resultados, uma vez que a percentagem obtida para o hipermercado A se situa nos 42% em comparação com os 25% da percentagem obtida para o supermercado B, demonstrando assim, também nesta faixa etária, uma maior procura dos hipermercados A. Já quanto á faixa etária superior a 40 anos, também aqui a diferença de percentagens se acentua, uma vez que a percentagem atingida pelo hipermercado A ronda os 27%, ao passo que no supermercado B a percentagem dispara para os 50%.

Cumprido referir que, de uma forma geral, as percentagens observadas no supermercado, estão frequentemente justificadas com o facto dos clientes com idades superiores a 40 anos preferirem não se deslocar a outros locais, levando-os a frequentar o supermercado B que se localiza próximo da sua área de residência.

Quanto aos motivos para que os jovens, de uma forma geral, procurarem mais o hipermercado A, prender-se-á com o facto, deste, dispor de uma maior oferta de marcas e produtos, bem como a necessidade de frequência de locais com mais agitação e movimento.

3.3. Localidade dos inquiridos

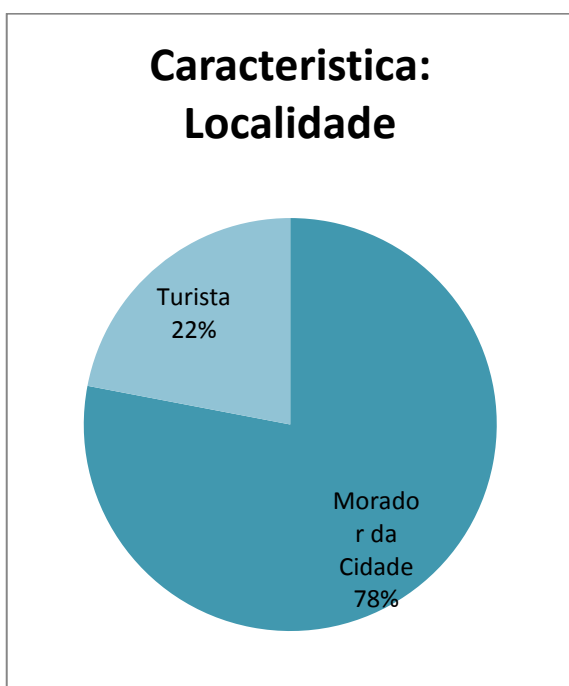


Gráfico 5- Resultado da pesquisa referente à Localidade dos inquiridos no Hipermercado A.
Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora

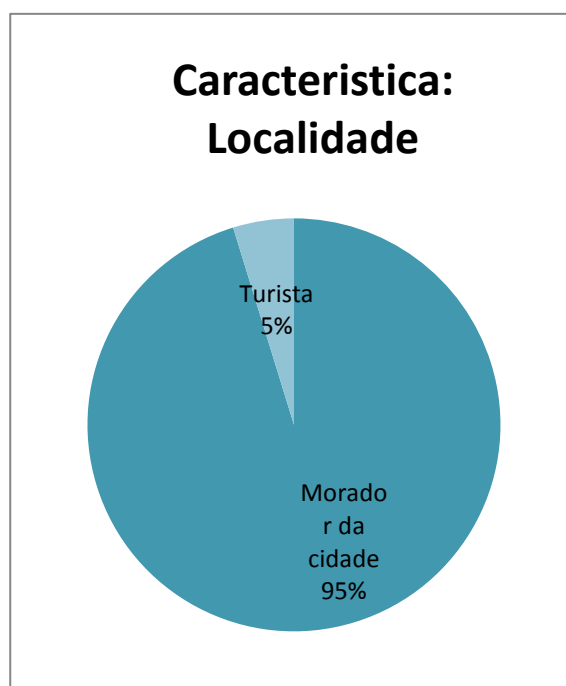


Gráfico 6- Resultado da pesquisa referente à Localidade dos Inquiridos no Supermercado B
Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora

Da análise efectuada, podemos aferir que, quer no hipermercado A quer no supermercado B, as percentagens de frequência por parte dos residentes na localidade em questão são bastante elevadas, com 78% no hipermercado A e 95% no supermercado B. Este resultado já era de certa forma, expectável, na medida que os clientes por norma, não se deslocam a grandes distâncias para fazer compras. No caso dos clientes considerados turistas, clientes esses que são normalmente esporádicos, verifica-se uma considerável diferença de percentagem com 22% para o hipermercado A e 5% para o supermercado B.

3.4. Atendimento

3.4.1. Facilidade de comunicação

HIPERMERCADO A

Média: 2,15

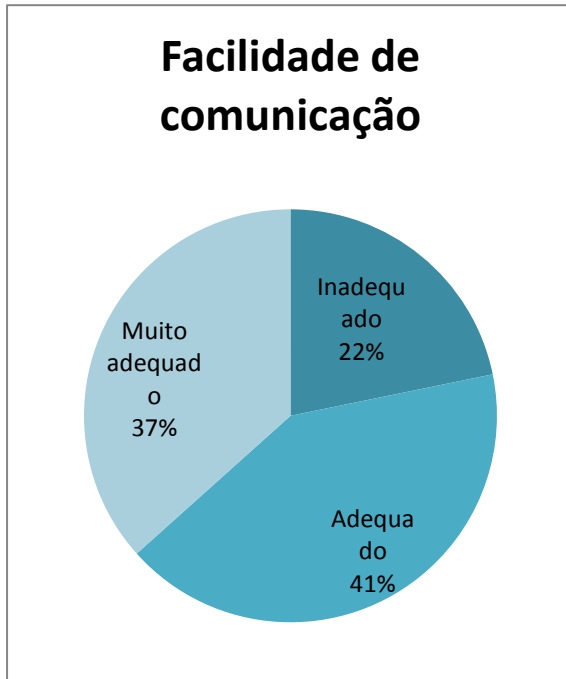


Gráfico 7 - Resultado da pesquisa referente à facilidade de comunicação no atendimento dos inquiridos no Hipermercado A.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

SUPERMERCADO B

Média : 2,45

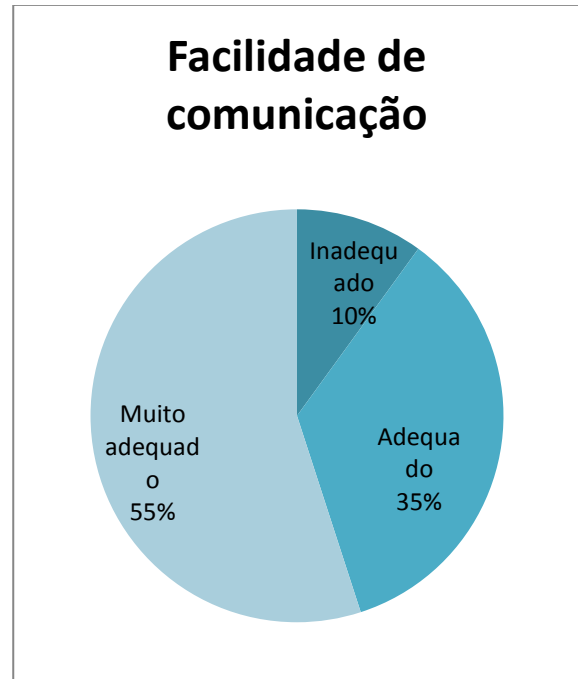


Gráfico 8 - Resultado da pesquisa referente à facilidade de comunicação no atendimento dos inquiridos no Supermercado B.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Relativamente ao estudo sobre o ponto "facilidade de comunicação", conclui-se que as percentagens obtidas estão muito próximas nos vários níveis de diferenciação, facto que me leva a dizer que, embora o supermercado B não disponibilize tanta formação aos seus colaboradores por comparação com o hipermercado A, os inquiridos consideraram que de uma forma geral, o diálogo entre os clientes e os colaboradores é fácil.

Assim, cerca de 55% dos inquiridos consideraram muito adequada a comunicação utilizada no supermercado B, por oposição apenas 10% dos inquiridos que consideraram inadequado e 35% que consideraram o funcionamento normal, ou seja, adequado.

Por seu lado, o hipermercado A regista um nível de respostas dos inquiridos que consideram:

22% - Comunicações inadequadas

41% - Comunicações adequadas

55% - Comunicações muito adequadas

3.4.2. Esclarecimento de dúvidas

HIPERMERCADO A :

Média: 1.93

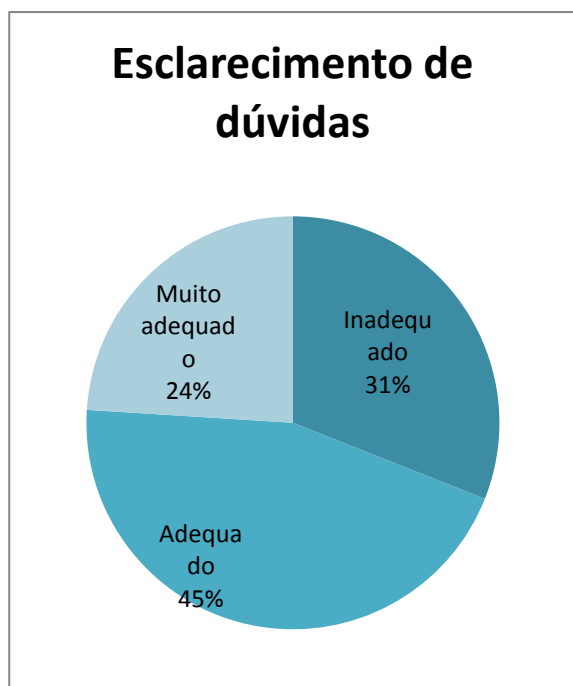


Gráfico 10 - Resultado da pesquisa referente ao esclarecimento de dúvidas no atendimento dos inquiridos no Hipermercado A

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

SUPERMERCADO B:

Média: 1.7

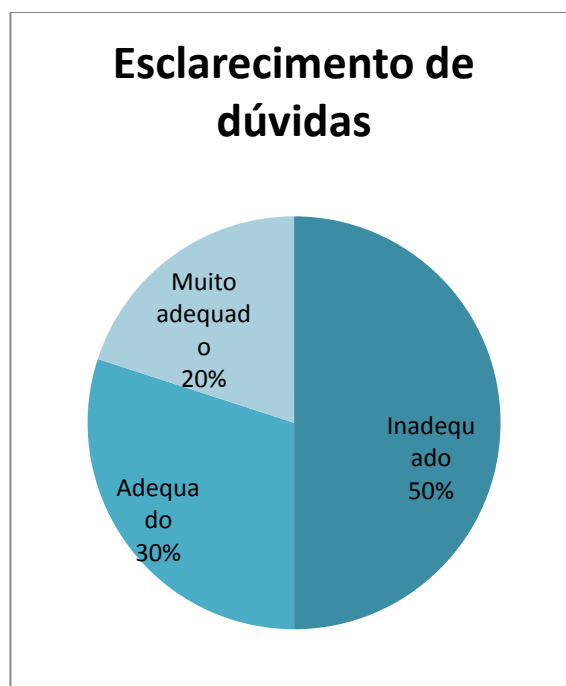


Gráfico 9 - Resultado da pesquisa referente ao esclarecimento de dúvidas no atendimento dos inquiridos no Supermercado B

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Relativamente ao segundo ponto do atendimento, verifica-se que no hipermercado A a percentagem dos clientes que consideram o esclarecimento de dúvidas como muito adequado é de 24%, percentagem muito idêntica ao do supermercado B que se fixa nos 20%. Regista-se também que a diferença de percentagem incide nos clientes que consideram este ponto inadequado, ou seja, 31% no hipermercado A e 50% no supermercado B. Por último temos então os clientes que consideram adequado o esclarecimento de dúvidas, surgindo o hipermercado A com 45% e o supermercado B com 30%.

3.4.3. Tempo de resposta às solicitações

HIPERMERCADO A

Média: 2.36

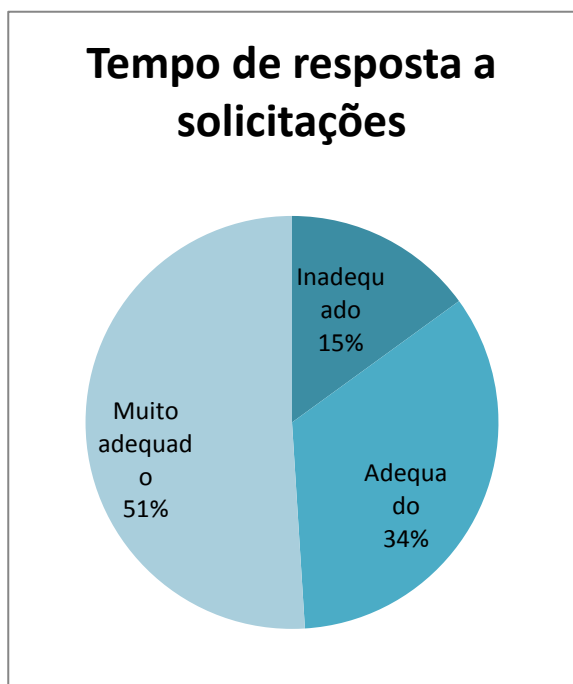


Gráfico 11 - Resultado da pesquisa referente ao tempo de resposta a solicitações no atendimento dos inquiridos no Hipermercado A

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

SUPERMERCADO B

Média: 1.9

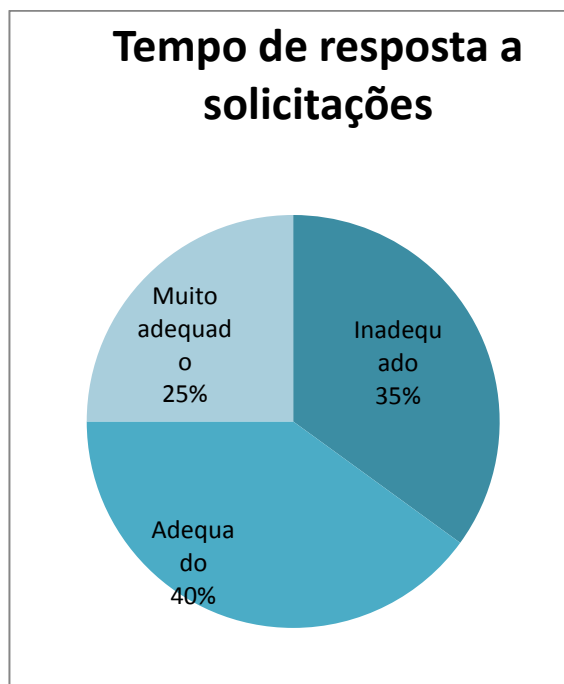


Gráfico 12 - Resultado da pesquisa referente ao tempo de resposta a solicitações no atendimento dos inquiridos no Supermercado B

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

No tempo de resposta às solicitações, verifica-se que o hipermercado A tem mais de metade dos clientes que consideram este serviço muito adequado com uma percentagem de 51%, valor muito superior ao Supermercado B que obteve um resultado de 25%. Na classificação de adequado, os estabelecimentos estão muito próximos com 34% no hipermercado A e 40% no supermercado B. Por último quanto ao factor inadequado, o hipermercado A regista 15% de percentagem, bastante inferior face ao resultado de 35% obtido no supermercado B.

3.4.4. Disponibilidade

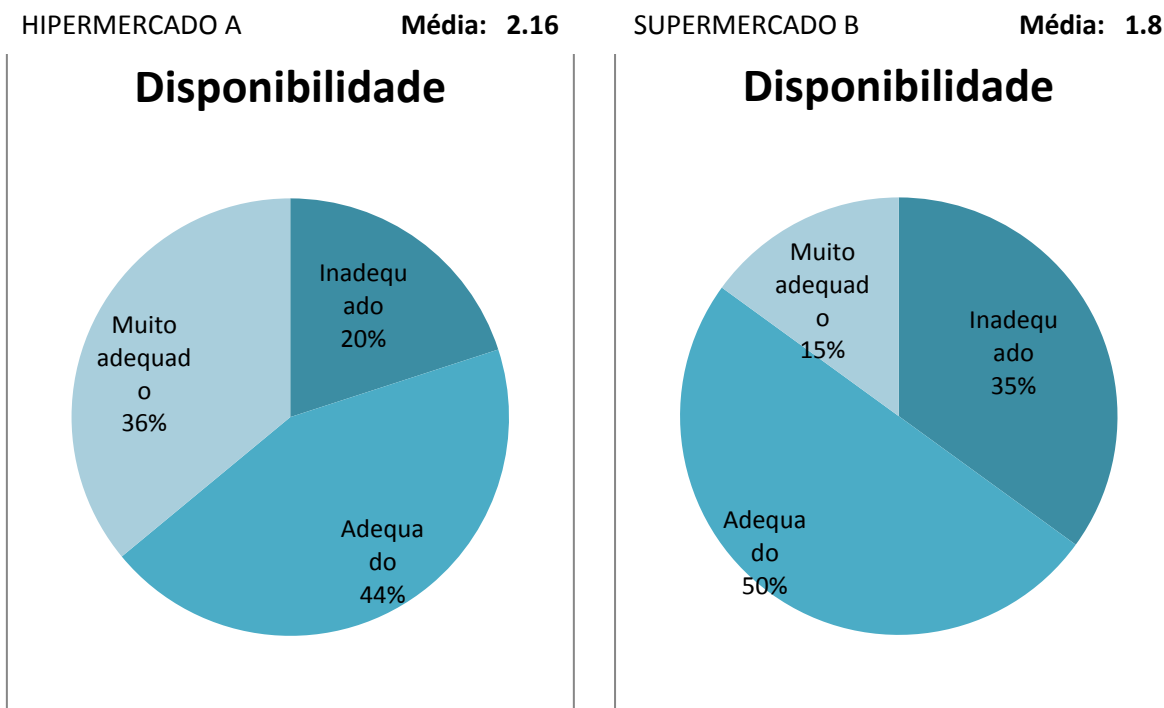


Gráfico 14- Resultado da pesquisa referente à disponibilidade demonstrada no atendimento dos inquiridos no Hipermercado A

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Gráfico 13 - Resultado da pesquisa referente à disponibilidade demonstrada no atendimento dos inquiridos no Supermercado B

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

No último ponto do estudo sobre o atendimento verifica-se que o grau de satisfação (muito adequado) quanto à disponibilidade dos colaboradores é mais elevado no hipermercado A com 36% do que no supermercado B com apenas 15%. Cerca de 20% dos inquiridos do hipermercado consideram inadequado a disponibilidade demonstrada no atendimento contra 35% registado no supermercado. Já quanto à classificação simples de adequado a percentagem volta a estar muito próxima com 44% no hipermercado e 50% no supermercado. Estes resultados vêm de encontro ao estudo elaborado pelo Morgadinho (2007), uma vez que este considerou que para obter um serviço de qualidade, é fundamental comunicar e interagir com os clientes. Para isso é fundamental a formação e motivação dos funcionários das instituições, não só no sector alimentar, mas em todos os sectores.

Desta forma, e de acordo com o autor, o atendimento é um ponto bastante importante nas instituições, pelo que é fundamental a implementação de um sistema de Gestão.

Verificamos que os colaboradores, em especial aqueles que estabelecem contacto directo com os clientes, desempenham um papel determinante para o grau de satisfação destes. Posição

esta também defendida pelo Vavra (2003), pois se uma empresa está realmente comprometida com a excelência da qualidade e com a satisfação dos seus clientes, então a formação torna-se essencial. Toda a formação dos colaboradores que estão em contacto directo com o cliente, deve ser orientada para a satisfação plena do cliente, pois caso os esses não entendam o que está por trás de um sistema de atendimento, então todo o processo falhará. (Vavra, 2003)

3.5. Qualidade dos produtos

HIPERMERCADO A Média: 2.34

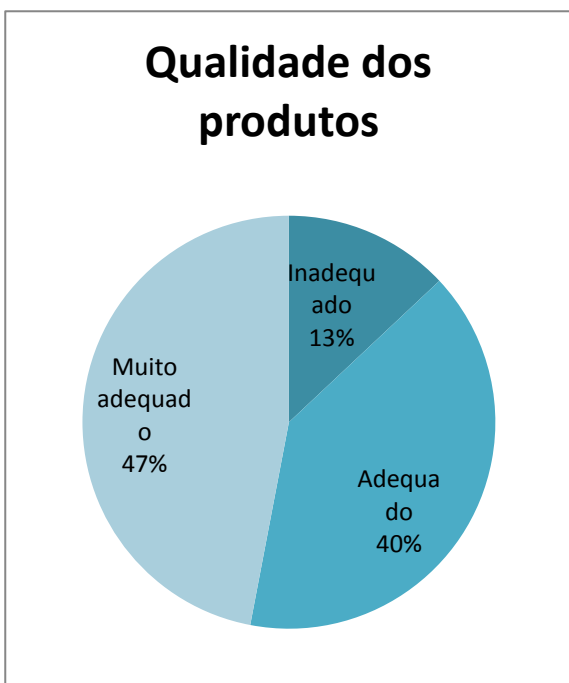


Gráfico 15 - Resultado da pesquisa referente à qualidade do serviço em geral dos inquiridos no Hipermercado A

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

SUPERMERCADO B Média: 2.25



Gráfico 16 - Resultado da pesquisa referente à qualidade do serviço em geral dos inquiridos no Supermercado B

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Relativamente à qualidade dos produtos verifica-se que os resultados obtidos são bastante semelhantes, pois no caso do hipermercado A 47% dos inquiridos consideraram muito adequados, em comparação com os 40% no supermercado B. Verifica-se que a percentagem dos inquiridos que consideraram inadequado, estão também muito próximas e com percentagens bastante baixas, 13% no hipermercado A e 15% no supermercado B. No caso dos clientes que consideraram adequada a qualidade dos produtos verifica-se 40% no hipermercado A e 45% no supermercado B.

Estes resultados vêm ao encontro de vários autores estudados na revisão da literatura. Um deles é Magalhães (2006), que considera que a implementação da ISO 22000 é uma garantia

para o consumidor e confere á empresa uma boa imagem, um vez que aquela traduz-se numa garantia de qualidade dos alimentos.

3.6. Nível de competência e responsabilidade dos colaboradores

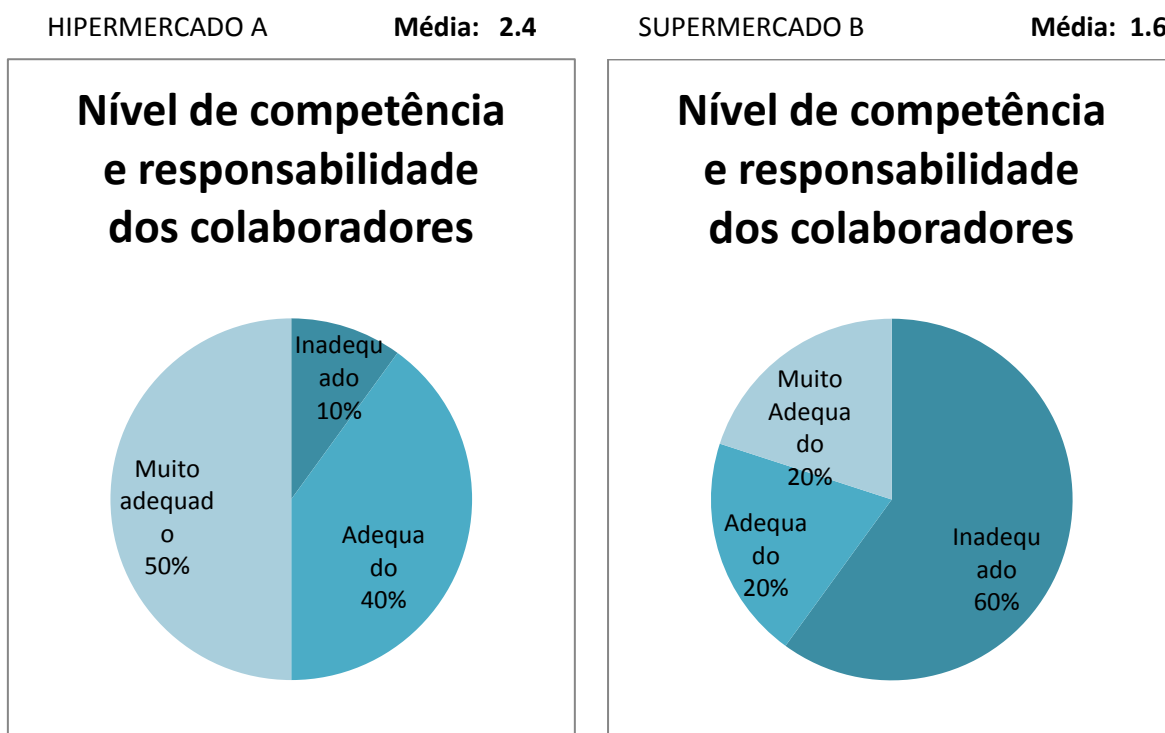


Gráfico 17- Resultado da pesquisa referente ao nível de competência dos colaboradores no Hipermercado A.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Gráfico 18 - Resultado da pesquisa referente ao nível de competência dos colaboradores no Supermercado B.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Da análise comparativa ao nível de competência e responsabilidade dos colaboradores de cada uma das instituições, verificamos que no hipermercado A 50% dos inquiridos consideram muito adequado o nível de competência e responsabilidade dos colaboradores, enquanto que cerca de 40% consideraram adequado e apenas 10% estão insatisfeitos. No supermercado B os resultados obtidos são bastante diferentes, pois apenas 20% dos inquiridos consideram muito adequado o nível de competência e responsabilidade dos colaboradores e em igual percentagem, estão os clientes que consideram adequado, enquanto que 60% dos inquiridos consideram a competência e responsabilidade dos colaboradores inadequados.

Estes resultados enquadram-se com os estudos de Batista e Saraiva (2003), que consideram que a formação em Qualidade Higiene e Segurança dos alimentos é indispensável. Todos os

funcionários devem ter consciência da responsabilidade associada à protecção dos alimentos de forma a evitar que estes fiquem inutilizados. Os autores consideram que a formação deve ser periódica e deve abranger todos os colaboradores sem excepção. Também Vavra (1993), considerou essencial a formação dos colaboradores para o sucesso das instituições.

3.7. Nível Geral de Satisfação do hipermercado A e do supermercado B

Em termos de síntese, toda esta análise de resultados, pode ser esquematizada nos seguintes gráficos:

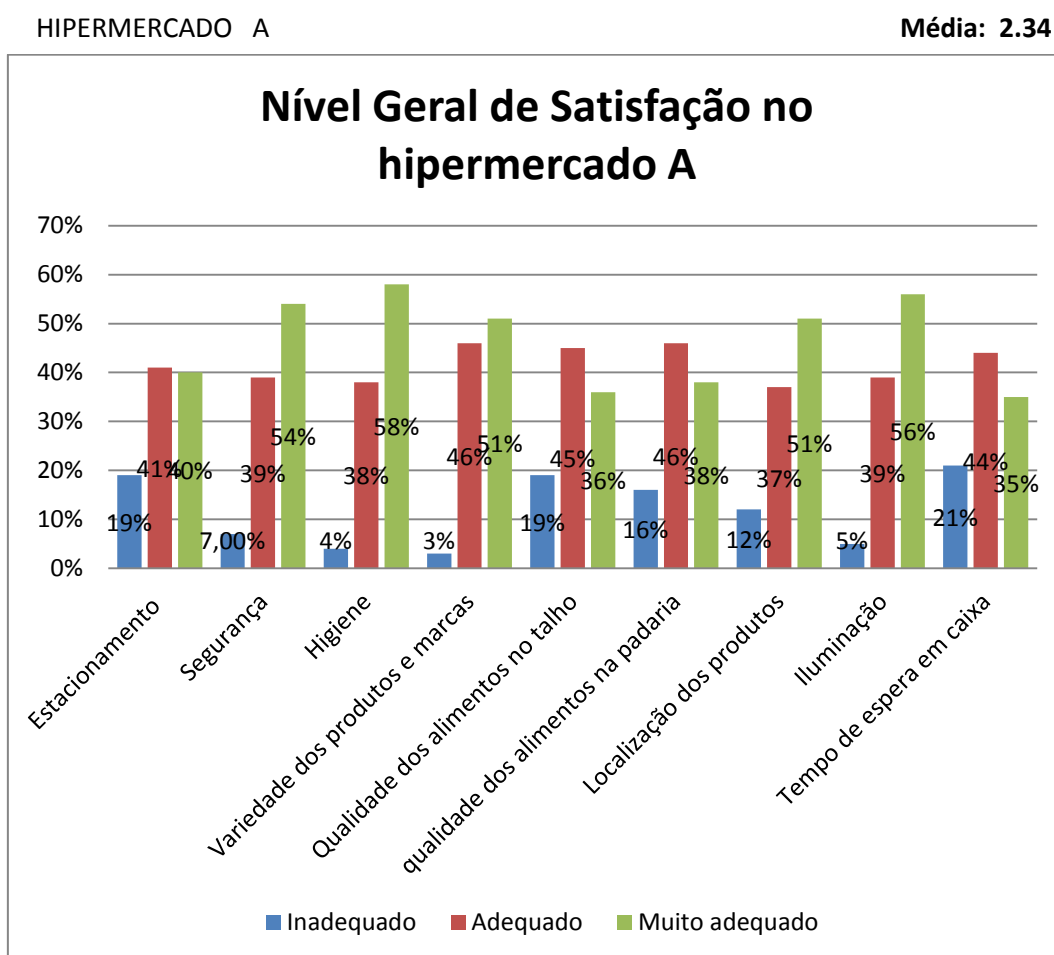


Gráfico 19 - Resultado da pesquisa referente ao nível Geral dos clientes no Hipermercado A.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

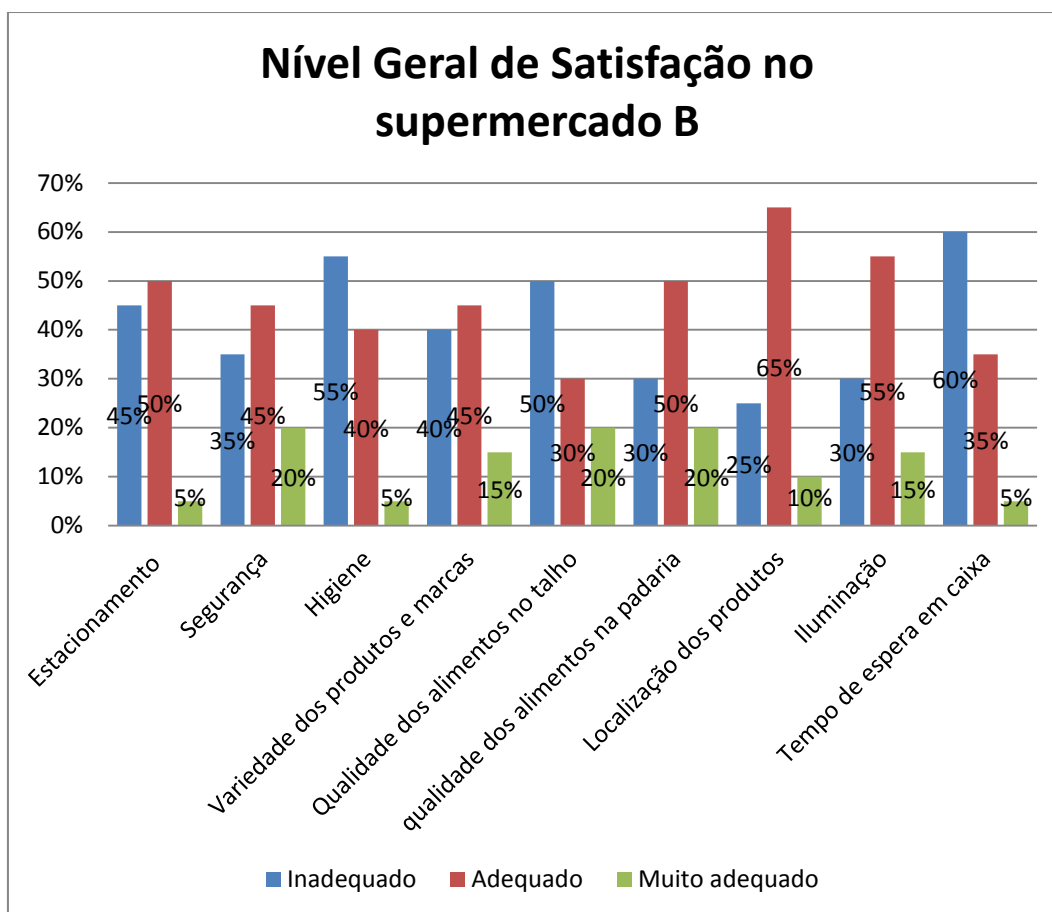


Gráfico 20 - Resultado da pesquisa referente ao nível Geral dos clientes no Supermercado B.
 Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Da análise do gráfico resulta:

Estacionamento

Da análise dos resultados do questionário, verifica-se uma grande variação entre o nível inadequado e o nível muito adequado. No hipermercado A, 19% dos inquiridos consideram o estacionamento inadequado, 41% adequado e 40% muito adequado. No supermercado B os resultados foram mais negativos, com 45% dos inquiridos a considerarem inadequado o estacionamento, 50% adequado e apenas 5% como muito adequado.

Higiene e Segurança

Verifica-se através da análise aos resultados do inquérito que no hipermercado A, apenas 4% dos inquiridos consideram que existe falta de higiene alimentar, 38% consideram adequada e

58% consideram muito adequada. No supermercado B, verifica-se que 55% dos inquiridos consideram a higiene inadequada, 40% consideram -na adequada e apenas 5% consideram -na muito adequada.

Outro ponto de extrema importância é a segurança alimentar, verificamos, da análise efectuada que existe uma grande variação entre o hipermercado A e o supermercado B no que toca ao nível inadequado, que obteve uma percentagem de 7% e 35%, respectivamente e no nível muito adequado com o hipermercado A a obter uma percentagem de 54% e o supermercado B a obter apenas 20%. Os clientes que consideram adequado obtiveram uma percentagem no hipermercado A de 39% e no supermercado B, 45%, diferença esta, não muito significativa.

Os resultados obtidos, vêm ao encontro com vários autores, tais como Morgadinho (2007), onde da análise aos resultados no seu estudo, concluiu que nos locais onde existiu formação sobre higiene e segurança, obteve resultados mais satisfatórios quanto à satisfação dos clientes. Rosa (2008), no, verificou que a aplicação de procedimentos de higiene e segurança, faz aumentar a confiança dos consumidores, promove a qualidade alimentar e reforça as condições higio – sanitárias dos manipuladores alimentares.

Variedade dos produtos, marcas e localização

Foram também apresentados os dados de satisfação dos clientes, no que diz respeito à variedade de produtos e marcas encontradas, assim como a sua localização.

Do inquérito, resultou uma grande discrepância nos resultados, verificando-se no hipermercado A um alto nível de satisfação neste ponto, onde apenas 3% dos inquiridos consideram inadequados o nível de variedade de produtos e marcas, 46% consideram adequado e 51% consideram muito adequado. No supermercado B, 40% consideram inadequado os produtos e marcas, 45% consideram adequado e 15% consideram muito adequado. Esta grande diferença poderá ter origem na dimensão do estabelecimento, onde é expectável que a variedade de produtos e marcas seja maior. Por outro lado, o hipermercado tem outra vantagem, pois, para além da diversidade de produtos, tem habitualmente marcas próprias, a que chamamos marcas brancas, cujos preços são bastante reduzidos.

Também a localização dos produtos é importante para os clientes, a organização destes influencia o grau de satisfação dos clientes. Da análise dos resultados, verificamos que no hipermercado A, 12% dos inquiridos consideram que a forma como os produtos são distribuídos é inadequada, 37% adequada e 51% muito adequada. No supermercado B, o nível

de inadequado é de 25%, o nível de adequado, situa-se nos 65% e no nível muito adequado obteve uma percentagem de 10%. Aqui verifica-se uma grande discrepância nos resultados, principalmente no nível adequado e muito adequado. Se por um lado no supermercado B existe uma maior percentagem de clientes satisfeitos, por outro temos uma percentagem maior de clientes no hipermercado A que consideram muito adequado a disposição dos produtos. Os resultados comprovam o que muitos autores concluíram, tal como Kotler (2006) quando define a qualidade como sendo a totalidade dos atributos e características de um produto, os grandes responsáveis pela satisfação das necessidades.

Qualidade dos alimentos no talho e na padaria

Uma vez que nestas secções, são os colaboradores que manuseiam directamente os alimentos, a Qualidade, Higiene e Segurança possuem especial importância.

Da análise aos resultados obtidos, verificamos que relativamente ao talho, obtém-se diferenças muito significativas entre o hipermercado A e o supermercado B em todos os níveis do presente questionário, principalmente no nível inadequado onde o hipermercado A obteve uma percentagem de 19% e o supermercado B uma percentagem de 50%. No nível adequado o hipermercado A obteve um resultado de 45% e o supermercado B, um resultado de 30%. No último nível, muito adequado, o hipermercado A obteve uma percentagem de 36% e o supermercado B, uma percentagem de 20%.

Relativamente à qualidade dos alimentos na padaria, verifica-se que as percentagens obtidas, são muito semelhantes ao resultado obtido quando estudamos a qualidade dos alimentos no talho. Resulta do inquérito, que o hipermercado A obteve uma percentagem no nível inadequado de 16% e o supermercado B uma percentagem de 30%, no que respeita ao nível adequado, o hipermercado obteve um resultado de 46% e o supermercado B, um resultado de 55%. No último nível, muito adequado, o hipermercado A obteve uma percentagem de 38%, e o supermercado B uma resultado bastante inferior, 20%.

Iluminação

No que respeita a iluminação, no hipermercado A verifica-se que apenas 5% dos inquiridos consideram inadequada, 39% consideram-na adequada e 56% consideram-na muito adequada. No supermercado, existem mais clientes a considerarem inadequada o tipo de iluminação, cerca de 30%, enquanto que 55% consideram adequada e apenas 15% consideram muito

adequada. Segundo Duran (2003), a iluminação é muito importante, traduzindo-se numa forma de garantia de boa higiene do local. Para Duran (2003) a iluminação deverá ser de boa qualidade para evitar, segundo o autor, distorções na avaliação dos alimentos, como por exemplo, as suas cores.

Tempo de espera em caixa

Esta questão foi realizada com o objectivo de medir o grau de satisfação dos clientes, no que diz respeito ao tempo de espera em caixa, no hipermercado A e no supermercado B. Da análise ao Gráfico 19 e ao Gráfico 20, verifica-se que 21% dos inquiridos do hipermercado consideram o tempo de espera em caixa inadequado, 44% consideram adequado e 35% muito adequado. No supermercado B, verifica-se um resultado bastante inferior ao do hipermercado A, com 60% dos inquiridos a considerarem inadequado o tempo de espera para pagamento, 35% adequado e apenas 5% muito adequado.

Este é um factor muito importante, uma vez que hoje em dia a população tem uma vida muito agitada e onde cada minuto é importante. Dos resultados obtidos, verifica-se o registo de um elevado índice de satisfação no hipermercado.

A situação verificada só vem dar razão à teoria de Kotler (2006), quando este explicava que os clientes têm determinadas expectativas, daí, eles compararem o serviço espectável com o efectivamente prestado. Se o serviço prestado não corresponde às expectativas, os clientes tendem a procurar outros locais para efectuar as suas compras. Se o contrário se verificar, os clientes tendem a tornar-se assíduos.

A única questão em aberto colocada neste inquérito, teve como objectivo levar os clientes a sugerirem alterações e/ou modificações, de forma a que os serviços prestados pelas duas instituições, possam ser melhorados e corrigidos, para obter uma maior satisfação dos clientes. Muitos dos inquiridos não responderam a esta questão. Das sugestões apresentadas, a principal quer no hipermercado A quer no supermercado B, prendeu-se com o preço dos produtos. Os inquiridos sugeriram que as instituições baixassem os preços dos produtos, principalmente dos bens essenciais e fizessem mais promoções.

3.8. Sínteses das percentagens obtidas

O quadro seguinte apresenta as percentagens obtidas no inquérito em cada um dos itens analisados.

Síntese das percentagens obtidas no inquérito:

ITENS	Hipermercado A			Supermercado B		
	Inadequado	Adequado	Muito adequado	Inadequado	Adequado	Muito adequado
ATENDIMENTO						
Facilidade de comunicação	22%	41%	37%	10%	35%	55%
Esclarecimento de dúvidas	31%	45%	24%	50%	30%	20%
Tempo de resposta às solicitações	15%	34%	51%	35%	40%	25%
Disponibilidade	20%	44%	36%	35%	50%	15%
QUALIDADE ALIMENTAR						
Qualidades produtos	13%	40%	47%	15%	45%	40%
EMPRESA						
Nível de competência e responsabilidade dos colaboradores	10%	40%	50%	60%	20%	20%
NÍVEL GERAL DE SATISFAÇÃO						
Estacionamento	19%	41%	40%	45%	50%	5%
Segurança alimentar	7%	39%	54%	35%	45%	20%
Higiene	4%	38%	58%	55%	40%	5%
Variedade dos produtos e marcas	3%	46%	51%	40%	45%	15%
Localização dos produtos	12%	37%	51%	25%	65%	10%
Qualidade dos alimentos no talho	19%	45%	36%	50%	30%	20%
Qualidade dos alimentos na padaria	16%	46%	38%	30%	50%	20%
Iluminação	5%	39%	56%	30%	55%	15%
Tempo de espera em caixa	21%	44%	35%	60%	35%	5%

Quadro 4 – Percentagens obtidas no Questionário

Do quadro 4, poderemos aferir em termos de percentagens, que no nível inadequado se obteve valores muito superiores no supermercado B, em comparação com o hipermercado A. O contrário é verificado, quando é observado o nível muito adequado, em que o hipermercado A obteve valores bastante superiores ao supermercado B.

3.9. Síntese dos resultados das médias

A interpretação destes resultados é feita de acordo com os critérios do quadro 4 da página 29. O quadro infra, apresenta os resultados das médias de cada um dos pontos analisados, bem como as médias totais no hipermercado A e no supermercado B.

Interpretação dos resultados das médias:

Itens	Descrição	Médias no Hipermercado	Médias no Supermercado tradicional
Atendimento	Facilidade de comunicação	2,15	2,45
	Esclarecimento de dúvidas	1,93	1,7
	Tempo de resposta ás solicitação	2,36	1,9
	Disponibilidade	2,16	1,8
Serviços prestados	Qualidade alimentar	2,34	2,25
Empresa	Nível de competência e responsabilidade dos colaboradores	2,4	1,6
Nível Geral de satisfação	Estacionamento	2,21	1,6
	Segurança	2,47	1,85
	Higiene	2,54	1,5
	Variedade dos serviços e marcas	2,48	1,75
	Localização dos produtos	2,39	1,85
	Qualidade dos alimentos no talho	2,17	1,7
	Qualidade dos alimentos na padaria	2,22	1,9
	Iluminação	2,51	1,85
	Tempo de espera em caixa	2,14	1,45
	Totais Médias	2,30	1,81

Quadro 5 – Resultado das médias

Da análise às médias, podemos concluir que o hipermercado A se localiza no nível 2 que corresponde à classificação de adequado com uma classificação média de 2.3. O supermercado B obteve um resultado inferior, este localiza-se no nível 1 que corresponde à classificação de inadequado, com uma classificação média de 1.81.

Estes resultados vêm confirmar os estudos de autores como Vavra (1993), Godinho e Neto (2001), Pires (2004) Kotler (2006), Sousa (2007), Morgadinho (2007), e Miguel (1995) onde a Qualidade, Higiene e Segurança deve ser entendida como um compromisso e um objectivo vital assumido por todas as empresas do sector alimentar. Compromisso este que originará inúmeros benefícios, para os quais se salientam a melhoria da qualidade higiénica dos produtos, a consequente diminuição da ocorrência de falhas, o cumprimento da legislação em vigor, a racionalização e optimização técnica e humana, o aumento da confiança por parte dos clientes/ consumidores, reforçando obviamente a sua posição no mercado.

Verifica-se que efectivamente, a nível de satisfação de clientes, o hipermercado A se sobrepõe de uma forma geral ao supermercado B. No supermercado B, à excepção do atendimento e da qualidade alimentar, que estão no nível adequado, os inquiridos pontuaram como inadequado, os outros itens colocados no questionário. No hipermercado A, o mesmo não acontece, pois verificamos que no item do atendimento, dos quatro pontos

de análise, apenas o esclarecimento de dúvidas, está no nível inadequado, ficando todos os outros pontos no nível adequado. Relativamente ao nível de competência e responsabilidade dos colaboradores, estacionamento, iluminação, higiene, segurança, tempo de espera em caixa, entre outros, são pontos que os inquiridos consideraram adequados. Podemos então dizer, de acordo com as médias obtidas, que será necessário o supermercado B tomar uma atitude no sentido de melhorar o grau de satisfação dos seus clientes.

CAPITULO IV - CONCLUSÃO

A consciencialização cada vez maior para a Qualidade e o reconhecimento da sua importância, tornou a implementação de sistemas de gestão de Qualidade e de Higiene e Segurança Alimentar, uma importante opção. Cada vez mais necessária e talvez incontornável para as empresas deste sector, independentemente da sua dimensão. Resulta de tal facto, um aumento da satisfação e da confiança dos clientes, bem com um aumento da produtividade e melhoria da própria imagem. (Pires, 2004)

Uma organização que se proponha ter uma gestão direccionada para a Qualidade, necessita de pôr em prática actividades que visem estabelecer e manter metodologias de funcionamento. Estas estão dependentes do trabalho em equipa que permite alcançar um desempenho cada vez mais eficaz na concretização dos objectivos delineados e o desenvolvimento de um forte espírito de missão, dentro da organização. (Godinho e Neto, 2001)

A certificação surge assim com o objectivo de reconhecimento do sucesso na implementação do referencial normativo na organização, por uma entidade certificadora e acreditada para o efeito. (Magalhães, 2006)

Nesta pesquisa, foi analisado o impacto da aplicação das normas internacionais (ISO), no apuramento do grau de satisfação dos clientes, com recurso a um questionário. Tendo contudo a noção que se está a comparar duas realidades distintas, não deixa de ser interessante comparar os resultados obtidos.

Lembra-se que as hipóteses construídas eram respectivamente:

H1: As organizações que cumprem os requisitos das normas internacionais da Qualidade, Higiene e Segurança, ganham mais a confiança dos clientes;

H2: As organizações que não se baseiam nas directrizes da ISO, tendem a perder clientes;

E os resultados obtidos vieram ao encontro das hipóteses formuladas:

	Conclusão do estudo
Hipótese 1	Da análise aos resultados obtidos, verifica-se que a instituição certificada obteve resultados mais elevados a nível de satisfação dos clientes, do que na instituição não certificada. Foi constatado que, o hipermercado A conseguiu consolidar uma relação de satisfação e confiança com os clientes. Este implementa um modelo de gestão que conduz toda a estrutura organizacional a um rumo de inovação, de modernização tecnológica e de eficiência operacional.
Hipótese 2	Verifica-se que a instituição não certificada, obteve resultados inferiores a nível de satisfação dos clientes, do que na instituição certificada. Verifica-se que existe uma tendência cada vez maior do consumidor tomar a sua decisão, na altura de realizar as suas compras, com base nos requisitos de qualidade, higiene e segurança e, num futuro muito próximo, também exija que as lojas sejam certificadas. Esta conclusão permite antever que as entidades que ignorem requisitos de Higiene, Segurança e Qualidade Alimentar tendam a desaparecer.

Quadro 8 – Hipóteses Vs Resultados

Actualmente, o hipermercado A centra a sua estratégia na consolidação da posição de liderança no mercado português, alicerçado num conjunto de competências que o qualificam para um quadro concorrencial à escala global. O mesmo não acontece com o supermercado B, pois os objectivos perseguidos, bem como o respectivo enquadramento financeiro, é completamente distinto.

Contudo não se quer com isto dizer que o supermercado B esteja numa condição deficitária, pois certamente devido à sua dimensão, não compensará investir muito na modernização, uma vez que ao contrário do hipermercado não pretende ser líder de mercado.

Resulta do inquérito realizado, que o hipermercado é maioritariamente frequentado por clientes mais jovens, por motivos que se prenderão com a variedade de produtos e serviços que este possui. Relativamente à localidade e frequência, pode-se aferir, são os residentes das áreas onde se inserem (quer para o hipermercado A, quer o supermercado B), os que mais frequentam ambos os estabelecimentos comerciais.

Da literatura retira-se que o atendimento é um aspecto fulcral na medição do grau de satisfação dos clientes. Um dos autores que o confirma, é Morgadinho (2007), que considera que a comunicação e interacção da empresa com o cliente, é essencial. Logo, será necessário que as instituições tenham implementado um SGQ muito bem delineado, com o objectivo de satisfazer as expectativas dos seus clientes. Mas já Vavra (1993), considerava que um

atendimento de boa qualidade, implicava uma formação contínua de todos os colaboradores da instituição, principalmente daqueles que estão em contacto directo com o cliente.

Também para este estudo, o atendimento se revela de extrema importância, uma vez que sendo o cliente a primordial preocupação do hipermercado A, o leva a apresentar propostas que possam ir de encontro aos seus desejos e expectativas. Para o efeito, o hipermercado A preocupa-se em auscultar o cliente, incentivando-o não só a partilhar a sua satisfação, como também a propor sugestões que possam melhorar o serviço prestado. Assim desenvolve, várias iniciativas de gestão de sugestões e reclamações bem como estudos de mercado, que permitam aos responsáveis de diferentes áreas identificar e resolver problemas, e adequar as suas estratégias de posicionamento no mercado. A gestão das sugestões e reclamações permite a detecção e resolução de problemas, com o objectivo de melhorar o serviço prestado e o nível de atendimento. Para poderem partilhar as suas experiências, os clientes têm ao seu dispor impressos que se encontram na loja, linhas de apoio ao cliente, sites na internet ou o livro de reclamações.

O supermercado B, procura também a satisfação do cliente pois tem noção que o cliente é o activo mais importante da empresa e, embora não tenha nenhum sistema de gestão pré definido, tenta resolver as reclamações dos clientes para que estes nunca fiquem prejudicados. Neste tipo de estabelecimento, o cliente dirige a sua reclamação directamente ao responsável ou dono da loja, pese embora também tenha ao seu dispor o livro de reclamações.

No hipermercado A, verifica-se que a Gestão do desempenho dos colaboradores é um outro ponto fundamental, e essa gestão passa pela valorização do desempenho individual, das equipas e a orientação das mesmas para os resultados. São várias as ferramentas de gestão que suportam este sistema, que poderão ir desde a fórmula tradicional de avaliação por parte das chefias, até a um sistema informático. Trata-se de ferramentas de natureza qualitativa e quantitativa e que visam a identificação dos níveis de desempenho dos colaboradores, o alinhamento, a orientação e a motivação das equipas e colaboradores para os objectivos estratégicos e, por fim, sustentar decisões de forma mais equitativa e justa. Devido à grande diferença quanto ao número de colaboradores, no supermercado B, essa avaliação é feita por um único responsável ou até pelo dono, a quem cabe a tarefa de avaliar o desempenho e a motivação, e orientar o(s) colaborador(es) para a função a desempenhar. Neste caso, por se tratar de uma equipa bastante reduzida, todos os colaboradores são necessariamente

polivalentes, desempenhando várias funções dentro do supermercado, desde a limpeza, reposição de stock e atendimento em caixa.

Para Batista e Saraiva (2003), a formação sobre a Qualidade, Higiene e Segurança é essencial para que os colaboradores consigam interagir com os clientes e, por outro lado, para que os colaboradores se sintam motivados a satisfazer os clientes. Para o autor, a formação deve ser dada a todos os colaboradores sem excepção. Os resultados obtidos neste estudo vão também de encontro ao estudo de Vavra (1993), pois para este, o sucesso das organizações passa pela implementação de um sistema de formação para todos os colaboradores.

O hipermercado obteve ainda um bom resultado, relativamente à satisfação revelada pelo cliente no que concerne ao estacionamento, pois este, está sempre estrategicamente colocado em locais onde exista espaço para fazer parques de estacionamento com elevadas dimensões, ao passo que os supermercados como se localizam por norma em zonas habitacionais, têm estacionamentos escassos e deficitários, explicando assim a diferença nos resultados obtidos.

No que respeita à Higiene e Segurança, os resultados obtidos vão de encontro aos estudos de Morgadinho (2007) e Rosa (2008). Rosa (2008), conclui no seu estudo que a formação em Higiene e Segurança Alimentar, potencia a confiança dos clientes e promove a qualidade alimentar.

Neste estudo, constata-se que se realizam frequentemente auditorias a todas as unidades do hipermercado A, que garantam condições de trabalho de acordo com as normas legais em vigor e a política organizacional da instituição. Por ano são feitas mais de 600 auditorias. As boas práticas de higiene e de operação são obtidas pela definição e implementação de regras e procedimentos a diferentes níveis, nomeadamente: higienização, controlo de pragas, controlo de instalação, equipamentos e utensílios, manipulação, preparação e transformação de alimentos, hábitos de higiene pessoal e estado de saúde dos colaboradores que estejam em contacto com os alimentos. Também o Autor Morgadinho (2007) considerou que, os elevados níveis de higiene e segurança potenciam a satisfação dos clientes.

O hipermercado A, além de promover a diversidade da oferta comercial suportada na qualidade da plataforma logística disponível, aposta a montante, na integração em fileira de alguns produtos perecíveis considerados estratégicos, com o objectivo de criar valor para o cliente, procurando patamares mais elevados no âmbito da Qualidade e Segurança Alimentar.

Para redução do tempo de espera em caixa, o Hipermercado A introduziu caixas Self- service, tecnologia que faculta a prestação de um serviço com valor efectivo para o cliente, promovendo assim a sua satisfação.

No que respeita a Qualidade, no Hipermercado A existem Departamentos Comerciais Alimentares e Perecíveis e Equipas de Técnicos de Qualidade, que desenvolvem acções para garantir que todos os produtos expostos na loja cumprem as especificações de Qualidade e Segurança Alimentar definida. Kotler (2006), afirmou que para manter um cliente satisfeito, seria necessário corresponder sempre às suas expectativas, para assim conseguir fidelizar o cliente.

Em síntese final relativamente a este estudo importa referir que os resultados evidenciam a diferença de dimensão das organizações inquiridas na amostra. Por outro lado os resultados confirmam a diferença de partida que esta investigação analisou – o contraste entre uma dimensão média e uma grande dimensão.

Este estudo permitiu demonstrar que a imagem e aparência das lojas são factores com grande importância e grande influência na decisão de compra. Isto significa que os consumidores estão a dar grande importância a aspectos como a apresentação do espaço, a arrumação, a limpeza, a exposição e confecção dos produtos alimentares, ou seja, requisitos relacionados com a Qualidade, Higiene e Segurança Alimentar.

Como já foi mencionado anteriormente, esta conclusão permite antever que as entidades que ignorem requisitos de Higiene, Segurança e Qualidade Alimentar tendam a desaparecer. O que se verifica actualmente é que as grandes superfícies começam a estabelecer parcerias com as pequenas superfícies. Desta forma potenciam o seu fecho e, em contrapartida, absorvem os trabalhadores.

Este estudo contribuiu, para testar aquilo que foi dito pelos autores estudados na revisão da literatura, tais como Vavra (1993), Sousa (2007), Pires (2004) Kotler (2006), Morgadinho (2007). Todos estes autores defenderam que a implementação de um SGQ e de um sistema de HACCP, são fundamentais para um bom funcionamento das organizações, promovendo assim a confiança e a satisfação dos clientes. Os resultados deste estudo, vêm confirmar, que o grau de satisfação dos clientes é maior nas empresas certificada pelas normas de qualidade, higiene e segurança.

No decorrer deste trabalho, foram várias as limitações encontradas. A principal foi o tempo, pois por razões profissionais, necessitava de um período mais longo e de uma maior disponibilidade para a elaboração desta investigação. Por outro lado, para a realização de inquérito aos clientes de ambas instituições, foi registada alguma indisponibilidade dos clientes para responderem aos questionários, o que, originou uma grande demora, na recolha da informação. Outra limitação encontrada, prendeu-se com a dificuldade na obtenção de documentação válida, necessária e indispensável à realização deste estudo.

O tema abordado neste estudo, por ser tão vasto, interessante e em crescente evolução, abre um número quase ilimitado de pistas para investigação. Assim, irão ser referidos, apenas aqueles que poderão ter interesse para as áreas em análise, nomeadamente:

- Estudo sobre o grau de satisfação dos colaboradores e responsáveis das empresas quanto à Qualidade, Higiene e Segurança e comparar com os estudos realizados sobre esta temática;
- Análise dos Pontos críticos de controlo nas duas instituições e apresentação de sugestões de melhoria baseadas na revisão da literatura;
- Implementação de um Manual de Qualidade e plano HACCP no supermercado evidenciando através da realização de trabalhos deste teor, como se pode colaborar com o tecido empresarial para melhoria do seu desempenho.

BIBLIOGRAFIA

APCER. (2006). Guia interpretativo NP EN 22000:2005. APCER. Leça de Palmeira, Portugal.

Associação Portuguesa de Certificação (2003). Guia interpretativa ISO 9001:2000. APCER. Leça da Palmeira, Portugal.

António, N.(2007).*Qualidade – Teoria e Pratica*, Edições Sílabo

Almeida, R., Kuyae, A., Serrano, A. & Almeida, P. (1995). Avaliação e controlo da qualidade microbiológica de mãos de manipuladores de alimentos. *Revista de Saúde Pública*, 29 (4), 290-294.

Amorim, J. (2006). *Lista de Verificação de Higiene Alimentar na Restauração Colectiva*. Instituto Nacional de Saúde.

Azevedo, R. (2005).*Higiene e segurança alimentar*. Porto Editora

Bank, J.(1994); *Gestão da Qualidade Total*, Edições CETOP

Baptista P. & Saraiva J. (2003). *Higiene pessoal na indústria alimentar*. (1ª edição).Forvisão – Consultoria em Formação Integrada, Lda. Guimarães, Portugal.

Baptista, P. & Linhares, M. (2005). *Higiene e Segurança Alimentar na Restauração*. Guimarães: Forvisão.

Baptista, P. & Antunes C. (2005). *Higiene e Segurança Alimentar na Restauração*. Guimarães: Forvisão.

Crosby, P. (1979). Quality is free: *The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

Deming, W.E., (1990), *Qualidade: A Revolução da Administração*. Traduções.

Duran, F. R.(2003) *et al. Guia de Implantación de Sistemas de Autocontrol en la Restauración Hospitalaria*. Agencia Española de Seguridad Alimentaria.

Fayol,H. (1965), *Administração Industrial e Geral*. Livros Horizonte, Portugal Brasil.

Godinho, M. J.; Neto, S. C. (2001). *Qualidade: uma prática secular*. Lisboa. Secretariado para Modernização Administrativa.

Hill, M.; Hill, A. (2005) *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

ISO 9000:2000 (2nd ed.). *Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary*. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland.

ISO 9001:2008 (3ª ed.). *Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos*. Instituto Português da Qualidade. Caparica, Portugal.

ISO 22000:2005. *Sistemas de gestão da segurança alimentar. Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar*. Instituto Português da Qualidade. Monte da Caparica, Portugal.

Junior, A.(2003); *Custos da Qualidade*, Editora Atlas

Juran, J.M. (1980). *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill.

Kotler, P.; Keller, K. (2006) *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Likert, r. (1932). *A technique for the Measurement of attitudes*.Archives of Psychology.

Magalhães, A. (2006). ISO 22000:2005 face a outros referenciais. *Segurança e Qualidade Alimentar* (1), 36-37.

Magalhães, A. (2007). Complementaridade entre a ISO 22000:2005 e a ISO 9001:2000. *Segurança e Qualidade Alimentar* (2), 28-29.

Montes, E.; Lloret, I. & Lopez, M. A. (2005). *Diseño y Gestión de Cocinas. Manual de higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración*. Espana:Ediciones Diaz de Santos.

Morgadinho, L. (2007). *Modelo de formação aplicado a lojas de conveniência em Postos de Abastecimento*. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta de Lisboa, Lisboa

Miguel, A.(1995) S.R. *Manual de Higiene e Segurança do Trabalho*, Porto Editora, 3ª Edição.

Novais, M.; Santos, M. & Correia, C.(2004). Alguns aspectos relacionados com a segurança alimentar no concelho de Lisboa. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 22.

Pontes, R. (2010). *Certificação ISO 22000: validação de medidas de controlo em produção de pastelaria salgada*. Dissertação de mestrado. Universidade técnica de Lisboa. Faculdade de medicina Veterinária, Lisboa.

Pereira, F. (2009). *Auditorias internas aos sistemas de segurança alimentar implementados em cantinas universitária*. Dissertação de mestrado. Universidade técnica de Lisboa. Faculdade de medicina Veterinária, Lisboa.

Pires, A. (1993), *Qualidade*, Edições Silabo

Pires, A. (2004). *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Porter, M.,(1980), *Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

Queiroz, P. (2006). ISO 22000:2005 - Inocuidade do prado ao prato. *Segurança e Qualidade Alimentar (1)*, 33-35.

Quivy, R., Campenhoudt. L., (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Trajectos, Gradiva.

Rosa, H. (2008). *Implementação de um sistema de HACCP na unidade de restauração colectiva de uma unidade do exército Português*. Dissertação de mestrado. Universidade técnica de Lisboa. Faculdade de medicina Veterinária, Lisboa.

Sousa, H. (2007). *O impacto da certificação da ISO 9001:2000 na satisfação dos Municípios*. Dissertação de mestrado. Universidade do Minho, Braga

Vavra, T. G.(1993) *Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas.

Vaz, A., Moreira, R., Hogg, T. (2000). *Introdução ao HACCP*. Porto: Orgal.

Valagão, M. (2001). Segurança Alimentar e consumo responsável, um novo desafio. Comunicação à Conferência Internacional sobre o Consumo Responsável, 1-7.

WEB SITES

<http://www.rcaap.pt> última visita em 08/05/2011

<http://www.apcer.pt/index.php?cat=60> última visita em 26/7/2011

<http://www.qualinter.com.br> última visita em 01/02/2011

<http://www.hstpoloestremoz.blogs.sapo.pt> última visita em 02/05/2011

<http://www.br.sgs.com> última visita em 02/05/2011

<http://bancopublicacoes.espm.br> última visita em 10/11/2010

<http://www.administradores.com.br> última visita em 14/10/2010

<http://www.areaseg.com> última visita em 18/04/2011

<http://www.ogerente.com> última visita em 14/22/02/2011

<http://www.tripod.com> última visita em 14/10/2010

<http://www.deming.org> última visita em 14/10/2010

<http://www.fipa.pt> última visita em 30/08/2010

<http://naturlink.sapo.pt> última visita em 30/08/2010

<http://www.datalyzer.com.br> última visita em 26/03/2012

APÊNDICE

Inquérito de satisfação dos clientes

Este inquérito destina-se a avaliar a qualidade, higiene e segurança do programa de formação para o correcto desenvolvimento da sua função.

Agradecemos que responda às seguintes questões tomando em consideração que a pontuação 1 representa pouco adequado e 5 muito adequado.

Muito Obrigado pela sua participação.

Por favor coloque uma cruz na pontuação seleccionada.

Dados pessoais:

Sexo Localidade:

- Feminino
 Masculino

Faixa etária:

- até 20 anos
 entre 20 e 40 anos
 mais de 40 anos

Localidade:

- Morador da cidade
 Turista

Assinale com "X" :					
Parâmetros de Avaliação	1	2	3	4	5
	(Não Satisfatório)	(A melhorar)	(Satisfatório)	(Bom)	(Excelente)
<u>ATENDIMENTO:</u>					
A. Facilidade de comunicação					
B. Esclarecimento de dúvidas					
C. Tempo de resposta a solicitações					
D. Disponibilidade					
<u>QUALIDADE ALIMENTAR:</u>					
E. Qualidade dos produtos					
<u>EMPRESA</u>					
F. Nível de competência e responsabilidade dos colaboradores					
<u>NÍVEL GERAL DE SATISFAÇÃO</u>					
G. Estacionamento					
H. Segurança alimentar					
I. Higiene					
J. Variedade dos produtos e marcas					
K. Localização dos produtos					
L. Qualidade dos alimentos no talho					
M. Qualidade dos alimentos na padaria					
O. Iluminação					
P. Tempo de espera em caixa					

O que poderia o hipermercado/ Supermercado fazer para melhorar os serviços prestados?
Apresente sugestões.

DATA: ____ de _____ 2011