



# PROPOSTA DE UM MODELO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE DE ALIMENTOS ORGÂNICOS SOB A ÓTICA DE GARVIN

**Cristiane Alves Anacleto (UFSC)**

cristianeanaacleto@yahoo.com.br

**Edson Pacheco Paladini (UFSC)**

paladini@floripa.com.br

*Identificar os motivos da preferência dos consumidores pelos alimentos orgânicos aos convencionais é primordial para a introdução de novos produtos no mercado, manter e melhorar continuamente os que já estão sendo consumidos. Assim, objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de gestão de qualidade baseada nas cinco abordagens de Garvin que oriente estrategicamente as empresas produtoras de alimentos orgânicos. Este estudo apresenta uma abordagem qualitativa e adota a pesquisa bibliográfica para se alcançar o objetivo proposto. O modelo proposto possui seis etapas que levam a diferenciação estratégica de uma organização baseado no perfil de seu consumidor. Para verificar a viabilidade da implantação do modelo proposto, utilizou-se o exemplo de uma empresa produtora de alimentos orgânicos que tem como meta comercializar os seus produtos no estado do Paraná. Pelo desenvolvimento do modelo podemos concluir que ele é viável e consistente.*

*Palavras-chaves: gestão da qualidade, alimentos orgânicos, direcionamento estratégico*

## 1. INTRODUÇÃO

As percepções de um consumidor frente a um produto ou serviço mudam constantemente. Compreender estas percepções e traduzi-las nos produtos ou serviços é primordial para a sobrevivência de qualquer organização no mercado atual. Inovação e melhoria contínua são palavras que não podem faltar à gestão de empresas que medem o seu desempenho organizacional baseado na satisfação do seu consumidor.

Busca-se fornecer ao consumidor um produto com determinado nível de qualidade. Mas a grande questão é definir o que é qualidade para o consumidor. Identificar quais aspectos é relevante para as pessoas no ato da compra permite uma diferenciação dos produtos oferecidos, além de um melhor posicionamento frente à concorrência.

No que tange os alimentos, inúmeras novidades invadem o mercado dia-a-dia. Assim, podemos destacar os alimentos orgânicos, os quais possuem taxa de consumo crescente a cada ano. Identificar o porquê da preferência dos consumidores pelos alimentos orgânicos em vez dos convencionais é primordial para a introdução de novos produtos no mercado, manter e melhorar continuamente os que já estão no mercado.

Avaliar os elementos e as características específicas que os consumidores associam a qualidade dos alimentos orgânicos pode orientar estrategicamente a gestão da qualidade de tais produtos. A diferenciação dos alimentos orgânicos deve estar vinculada aos atributos considerados pelos consumidores.

Dentro deste contexto, surge a seguinte problemática: como aproveitar as pesquisas que caracterizam o perfil dos consumidores alimentos orgânicos? É possível orientar a gestão da qualidade de uma empresa baseada no perfil do consumidor? Este trabalho tem como objetivo geral propor um modelo de gestão de qualidade que oriente estrategicamente as empresas produtoras de alimentos orgânicos baseada nas cinco abordagens de Garvin. O crescimento em potencial do mercado para este tipo de alimentos justifica a importância do trabalho. O tema é relevante porque no referencial teórico consultado não encontra-se ênfase na gestão da qualidade de alimentos orgânicos em estudos do gênero.

## 2. DIRETRIZES METODOLÓGICAS

A metodologia utilizada neste trabalho direciona a construção do modelo proposto, o qual apresenta as etapas para a melhor caracterização do consumidor de alimentos orgânicos.

De acordo com as classificações de Lakatos e Marconi (1991), esta pesquisa se classifica do ponto de vista de sua natureza como pesquisa aplicada, pois gera conhecimentos para a aplicação prática dirigida a soluções de problemas específicos.

Quanto à abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa, pois segundo Severino (2000) e Godoy (1995), esta abordagem visa analisar e descrever fatos do ponto de vista que estão sendo estudados, obtendo uma visão geral.

Segundo a classificação de Gil (1999) esta pesquisa se classifica quanto aos objetivos como exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. O procedimento adotado para se chegar aos objetivos propostos foi a a pesquisa bibliográfica, pois segundo Gil (1991) é a pesquisa elaborada a partir de material já publicado.

A partir do material selecionado como referencial teórico e dos artigos que compunham a base de dados do suporte prático, procurou-se construir o modelo proposto. Nesta fase predominou o método indutivo, pois segundo Lakatos e Marconi (1991) as constatações particulares levaram à elaboração de generalizações.

## 3. SUPORTE TEÓRICO

A gestão da qualidade de alimentos orgânicos é tratada neste estudo porque tais produtos apresentam processos produtivos inovadores frente aos alimentos tradicionais. Identificar o que o consumidor considera para consumir estes produtos é primordial para orientar estrategicamente a gestão da qualidade deste tipo de produto.

Na literatura atual é possível encontrar diferentes abordagens de qualidade. A abordagem selecionada para a construção do modelo proposto é a proposta por David A. Garvin em seu artigo *What Does "Product Quality" Really Mean?*, publicado em 1984 na revista *Sloan Management Review*. Declarações relevantes sobre a abordagem de Garvin para qualidade e alimentos orgânicos são encontradas nesta seção.

### 3.1. ALIMENTOS ORGÂNICOS

Um segmento de consumidores que busca não somente os benefícios tangíveis dos produtos, mais que estão preocupados com a saúde, bem-estar e com a preservação do ambiente em que vivem começa a se destacar no mercado mundial. O desenvolvimento do mercado de produtos orgânicos em todo o mundo reforça esta tendência. O conceito de produção orgânica, além dos aspectos relacionados à ausência de agrotóxicos e defensivos químicos nos alimentos, aborda também outros aspectos que incluem a preocupação com a produção alimentar segura para o ambiente, bem-estar animal, justiça social e sustentabilidade (BROWNE *et. al.*, 2000).

Segundo Willer e Yussefi (2006), atualmente 120 países praticam este tipo de agricultura, havendo ao todo 31 milhões de hectares sob cultivo orgânico no mundo. Este mercado tem crescido não somente na Europa e América do Norte, mas em países como o Brasil que tem se tornado um dos grandes produtores mundiais, tendo a 6ª maior área calculada em 887,6 milhões de hectares. Segundo Salomão (2006) o Brasil movimenta cerca de US\$ 250 milhões, com potencial de crescimento anual média de 25%. A maior parte de sua produção (em torno de 60%) é exportada para países onde a demanda é mais forte como Japão, Estados Unidos e União Européia.

O mercado de alimentos orgânicos é inovador e, nos países industrializados, pode crescer entre 10% e 30% nos próximos anos, segundo relatório da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento. Esse nicho cresce em meio à resistência dos consumidores aos transgênicos, sobretudo na Europa, e à preocupação de garantir segurança e qualidade dos alimentos (AROEIRA *et al.*, 2005).

A expansão do mercado de produtos orgânicos em todo o mundo tem feito aumentar o interesse em pesquisas que visem entender as motivações para consumo destes alimentos. O conhecimento do perfil do consumidor de orgânicos permite utilizar estratégias mais direcionadas pelo marketing, tanto com relação ao produto que é comercializado (atributos desejáveis), como o preço (ainda um fator de restrição para o consumo), a distribuição (locais que facilitem o acesso do consumidor), bem como estratégias de comunicação mais focadas para este público (SANTOS e ALCÂNTARA, 2008).

## 3.2 ABORDAGENS DE GARVIN PARA QUALIDADE

Garvin (1984) uniu definições de qualidade oriundas da literatura e do ambiente corporativo e as classificou em cinco abordagens distintas de qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e a baseada no valor.

As abordagens de Garvin reforçam a idéia de que o conceito de qualidade é dinâmico, alterando-se continuamente as razões que determinam a seleção de um produto pelo consumidor. Razões que hoje são importantes podem ser irrelevantes amanhã. Isto requer da organização uma atualização constante, tanto para postar-se à frente das tendências do mercado quanto para neutralizar investidas da concorrência (PALADINI, 2008).

Diferentes aspectos do conceito de Qualidade são mostrados dentro de cada uma destas abordagens. Sob a ótica da de cada uma dessas abordagens a qualidade é definida. Abaixo segue a descrição de cada uma destas abordagens.

*Transcendental*: qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Mas esta abordagem tem pouca orientação prática.

*Baseada no produto*: qualidade é uma variável precisa e mensurável, cuja origem está nos atributos do produto. Apresenta um importante corolário: maiores custos são dispendidos em função de uma melhor qualidade. A grande dificuldade desta abordagem consiste na inexistência da correspondência nítida entre os atributos do produto e qualidade.

*Baseada no usuário*: qualidade é uma variável subjetiva. Os desejos do consumidor são melhores atendidos por produtos de melhor qualidade. Agregar preferências e selecionar atributos que maximizam a satisfação do usuário.

*Baseada no processo*: O grau de conformidade do planejado com o executado dá origem a qualidade considerada com uma variável precisa e mensurada. Esta abordagem enfatiza as ferramentas estatísticas para controlar o processo. Mas possui um ponto fraco foca na eficiência e não na eficácia.

*Baseada no valor*: Entatiza a Engenharia/Análise de Valor – EAV. É uma abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor. Destaca as compensações oriundas de qualidade versus preço.

Como último conceito, Garvin (1992) coloca a gestão estratégica da qualidade mais como uma extensão e aperfeiçoamento das abordagens anteriores. Aspectos de inspeção,

controle estatístico e garantia da qualidade, podem ser vistos concomitantemente na mesma empresa. O autor sugere a distinção entre essas conceituações e eleva as considerações da gestão estratégica da qualidade por relacionar a lucratividade aos objetivos gerenciais básicos, a sensibilidade às necessidades da concorrência paralelamente à satisfação do cliente e, por último, associar a idéia de melhoramento contínuo. Esse perfil evidencia um caráter proativo das empresas, e não como muitas que desejam incluir-se nessa abordagem somente com programas de garantia e controle da qualidade num enfoque defensivo.

A gestão estratégica da qualidade revela a qualidade como um alto nível de amadurecimento, expandindo as responsabilidades de departamentos para a alta direção da empresa, requerendo formulação de estratégias, estabelecendo metas e objetivos, elaboração de planos e suas implantações, e acompanhamento do processo para obter "feedback" (retroalimentação), fazendo uso de ações corretivas se necessário (GARVIN, 1992).

### **3.3. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE**

Os resultados financeiros para medir o desempenho no setor de qualidade eram usados pela maioria das organizações na década de 90. Mas, com o fortalecimento da competitividade do mercado, o sistema financeiro deixou de ser suficiente para refletir a qualidade das atividades produzidas (FROST, 1999).

Segundo Carregaro (2003) para se ter uma visão mais exata sobre o seu desempenho as organizações podem formular indicadores. Assim, baseada na mensuração de seu desempenho decide qual será o direcionamento estratégico da organização. Assim, segundo Paladini (2002), a formulação de indicadores para atender a essas finalidades deve ser baseada em dados mensuráveis, ou seja, os indicadores devem ser expressos por números em escalas contínuas.

De acordo com Paladini (2002), os indicadores, além de mensuráveis, devem possuir um conjunto de características bem definidas como: objetividade, clareza, precisão, viabilidade, representatividade, visualização, ajuste, unicidade, alcance e resultados. Takashina e Flores (1996) afirmam que os indicadores estão sempre focados nos consumidores e clientes, medindo o impacto das ações na satisfação dos mesmos.

Para Paladini (2002) a construção de um indicador deve conter dois conjuntos de informações básicas: a relação do indicador com o ambiente de avaliação (objetivo, justificativa, ambiente e padrão) e a estrutura do indicador (elemento, fator e medida).

As informações em relação ao ambiente indicam: o objetivo determina o que vai ser avaliado; justificativa determina o porquê de fazê-lo; o ambiente informa o local onde o indicador será aplicado; e o padrão representa o referencial usado para determinar se houve melhoria no processo avaliado. Portanto, antes de definir o padrão é necessário determinar o que viria a ser a melhoria, ou seja, o atendimento do objetivo almejado. Com relação à estrutura: o elemento se refere ao contexto do indicador; fator relaciona duas ou mais variáveis em um mesmo elemento; e a medida é a definição das unidades utilizadas para medir os fatores.

## **4. SUPORTE PRÁTICO**

A constatação de que muitos artigos e estudo científicos sobre o mercado consumidor quase não são aproveitados em sua totalidade pelo ramo empresarial baseou a construção do modelo apresentado neste trabalho. Além do que verificou-se uma lacuna entre a gestão da qualidade de empresas produtoras de alimentos orgânicos e os consumidores deste tipo de alimento. Portanto, propõe-se um modelo composto de seis etapas, através do qual uma organização pode-se orientar estrategicamente baseado nos resultados de pesquisas de mercado do meio acadêmico. A proposta do modelo e o detalhamento de suas etapas são descritos nos próximos itens.

### **4.1. MODELO PROPOSTO**

O modelo proposto é representado na figura 1 a seguir. A primeira etapa contempla a seleção de artigos e estudos científicos que retratam o perfil do consumidor e atributos de qualidade de alimentos orgânicos definidos pelo mercado consumidor. Nesta etapa sugere-se utilizar base de dados disponibilizada na *Internet* que contêm acervo de artigos e estudos científicos produzidos no Brasil como, por exemplo, o portal de periódicos da Capes. Recomenda-se também selecionar os artigos e estudos científicos que têm como local de pesquisa o mercado consumidor abrangido pela empresa, além de atentar-se ao horizonte

temporal das publicações.

Em seguida, temos a segunda etapa que consiste da identificação de quais informações são relevantes para o ambiente corporativo bem como o refinamento das mesmas. Para a viabilização desta etapa, recomenda-se que a empresa monte equipe multidisciplinares para que a gestão da qualidade abarque todos os setores. A terceira etapa contempla o alinhamento das respostas dos consumidores às abordagens de qualidade sob a ótica de Garvin. Recomenda-se a utilização das abordagens de Garvin para qualidade porque reforçam a idéia de que as preferências do consumidor variam em função do tempo. Assim, a organização deve sempre buscar atualizar as suas informações do seu mercado consumidor.

A quarta etapa consiste da identificação das abordagens de Garvin predominantes no intervalo de tempo definido no estudo científico. Como o conceito de qualidade é dinâmico, as abordagens de Garvin predominantes podem ser diferentes ao longo do tempo. Nem sempre todas as abordagens são passíveis de identificação dentro de um determinado horizonte de tempo. Vale ressaltar que mesmo que algumas abordagens predominem, as outras não podem ser desconsideradas, pois segundo Paladini, (2008) a qualidade está associada a uma multiplicidade de elementos.

As abordagens para qualidade predominantes são analisadas e traduzidas em ações estratégicas na etapa cinco. Estas ações permitem um direcionamento da empresa rumo à satisfação das expectativas e necessidades dos seus consumidores. Para mensurar o desempenho das ações estratégicas propostas na etapa cinco sugere-se a formulação de indicadores para verificar se as mesmas geram os resultados esperados. A definição de indicadores finaliza o modelo na etapa seis.

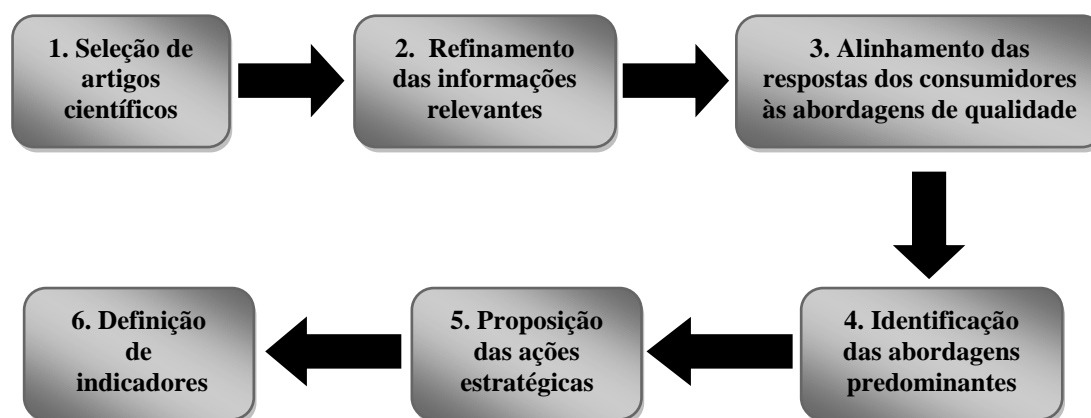




Figura 1 – Modelo proposto composto por seis etapas

## 4.2. DESENVOLVIMENTO DO MODELO

Para verificar a viabilidade da implantação do modelo, propõe-se o direcionamento estratégico para uma empresa produtora de alimentos orgânicos que tem como meta comercializar os seus produtos no estado do Paraná. Para conhecer o perfil do consumidor de alimentos orgânicos desta região, utilizam-se como principal referencial as etapas que compõe o modelo. O desdobramento do modelo para a situação descrita é descrito a seguir.

1ª etapa: a ferramenta utilizada para a escolha dos artigos foi o portal de periódicos da Capes. Vários estudos com o objetivo de caracterizar o perfil do consumidor de alimentos orgânicos em cidades do Paraná foram encontrados. Como critérios de seleção utilizaram-se: 1- o número de citação do artigo em outras produções científicas com enfoque em alimentos orgânicos; 2- o local do estudo englobasse as cidades mais populosas do estado do Paraná.

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) as três cidades mais populosas do estado do Paraná em ordem decrescente são: Curitiba, Londrina e Maringá. Desta forma, focou-se em estudos que caracterizassem o perfil do consumidor de alimentos orgânicos destas cidades. A descrição do objetivo principal, título e autores dos artigos elegidos encontram-se na tabela 1.

<b>Artigo</b>	<b>Objetivo principal</b>
1- Produtos orgânicos: uma análise do varejo e do consumidor nos supermercados de Londrina – PR. (Silva, 2003)	Por meio de um questionário entrevistou-se 261 consumidores em oito supermercados de Londrina.
2- Consumidores de alimentos orgânicos em Curitiba. (Rucinski, 1999)	Através de uma pesquisa qualitativa baseada em um questionário, 52 pessoas foram entrevistadas em feiras livres orgânicas de Curitiba.
3-Percepção dos Consumidores Quanto aos Produtos Orgânicos na Região de Maringá-Paraná, Brasil. (Pimenta <i>et al.</i> , 2009)	Por meio de um questionário, foram realizadas 900 entrevistas com pessoas que visitaram a Exposição Agropecuária de Maringá/PR – EXPOINGÁ.
4-Perfil dos consumidores de alimentos orgânicos em feiras livres orgânicas na cidade de Curitiba. (Marcelino e Fachin, 2009)	Selecionou-se uma amostra aleatória de pessoas que foram entrevistadas em feiras livres orgânicas através de questionários semi-abertos.

Fonte: Autores

Tabela 1 – Artigos selecionados do portal periódico da Capes

2ª etapa: as informações relevantes extraídas dos artigos foram resumidas na tabela abaixo. Vale ressaltar que muitas informações não foram comuns a todos os artigos, portanto, selecionaram-se aquelas mais freqüentes em todas as pesquisas. A tabela 2 apresenta os dados socioeconômicos que englobam o sexo, a faixa etária, a escolaridade e a renda dos consumidores entrevistados bem como outras informações importantes para caracterizar o consumidor daquela região.

<b>Artigo</b>	<b>Informações</b>	<b>Dados Socioeconômicos</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejam que os preços dos alimentos orgânicos sejam iguais aos alimentos convencionais.</li> <li>- Identificam os alimentos orgânicos pelo nome nas embalagens e pelo selo de certificação orgânica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo: feminino.</li> <li>- Faixa etária: em torno de 39 anos.</li> <li>- Escolaridade: ensino médio completo.</li> <li>- Renda: R\$ 481 a R\$ 960.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freqüência de consumo: semanalmente.</li> <li>- Não conheciam os efeitos os agrotóxicos sobre a saúde.</li> <li>- Praticam esporte regularmente.</li> <li>- Não fazem tratamento homeopático.</li> <li>- 50 % afirmam que a agricultura orgânica não contém agrotóxicos.</li> <li>- Apresentam interesse por questões ambientais.</li> <li>- Estão dispostos a pagar mais pelos alimentos orgânicos (mas a pesquisa não especificou o quanto a mais).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo: feminino.</li> <li>- Faixa etária: 31 a 50 anos.</li> <li>- Escolaridade: cursando curso superior ou conclui.</li> <li>- Renda: nove salários mínimos.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecem orgânicos por meio de rádio e TV.</li> <li>- A maioria conhece os danos a saúde e ao meio ambiente causados pelos agrotóxicos.</li> <li>- 50 % estão dispostos a pagar 10% a mais pelos alimentos orgânicos, em relação do preço dos alimentos convencionais.</li> <li>- Parcela que compra estes produtos de supermercados é significativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faixa etária: acima de 30 anos de idade.</li> <li>- Renda: acima de quatro salários mínimos.</li> <li>- Escolaridade: superior completo.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freqüência de consumo: semanalmente</li> <li>- Não verifica se o produto possui certificação orgânica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo: feminino.</li> <li>- Escolaridade: superior completo.</li> <li>- Faixa etária: 36 a 50 anos.</li> </ul>

		- Renda: R\$ 2500 a R\$ 8500.
--	--	-------------------------------

Fonte: Autores

Tabela 2 – Características do consumidor de alimentos orgânicos do estado do Paraná

Em todos os artigos escolhidos os consumidores apresentaram como motivação para o consumo a preocupação com a saúde e com o meio ambiente, o sabor e a qualidade diferenciados dos alimentos orgânicos em relação aos convencionais além da busca por uma alimentação saudável. A tabela 3 apresenta os atributos dos produtos e as barreiras para o consumo citados pelos entrevistados nas pesquisas.

<b>Artigo</b>	<b>Atributos dos produtos</b>	<b>Barreiras para o consumo</b>
1	- Sabor.	- Preço elevado em relação aos alimentos convencionais - Regularidade dos produtos nos pontos de venda. - Falta de variedade dos produtos nos pontos de venda
2	Não foi mencionado nas entrevistas.	- Falta de variedade dos produtos nos pontos de venda - Regularidade dos produtos nos pontos de venda.
3	- Qualidade nutricional. - Aparência. - Tamanho.	-Preço elevado em relação aos alimentos convencionais
4	-Sabor.	-Preço elevado em relação aos alimentos convencionais

Fonte: Autores

Tabela 3 – Atributos dos produtos e barreiras para o consumo

3ª e 4ª etapas: podemos identificar a abordagem transcendental e a baseada no produto predominarem nas respostas dos consumidores entrevistados. A transcendental predomina porque os consumidores compram os alimentos orgânicos por os considerarem de qualidade superior aos alimentos convencionais, ou seja, mesmo sem conhecer tecnicamente os atributos de qualidade que os diferem entre si eles julgam a qualidade dos orgânicos absolutamente reconhecível. O próprio nome “orgânico” transcende o produto em si, independente da marca do fabricante.

Já a abordagem baseada no produto destaca-se porque o consumidor associa a utilidade do produto às suas características. Ao serem questionados por qual motivo compram

os alimentos orgânicos, as respostas mais frequentes são relacionadas a atributos do produto como: sabor, tamanho e aparência. Vale ressaltar que em outras regiões do Brasil as mesmas abordagens predominantes neste estudo podem ser identificadas bem como outras podem se destacarem.

5ª etapa: as ações estratégicas foram propostas de forma a facilitar a entrada bem como a permanência da empresa no mercado de alimentos orgânicos no estado do Paraná. Para cada abordagem predominante propõem-se duas ações estratégicas, para as demais somente uma foi proposta.

- Abordagem transcendental: 1- verificar se o consumo de alimentos orgânicos é somente pela própria marca “orgânico” independente da marca que fabrica o produto; 2- determinar o grau de fidelidade do cliente à determinada marca que processa alimentos orgânicos.
- Abordagem baseada no produto: 3- direcionar os melhores esforços para atender as expectativas e necessidades dos clientes; 4- antecipar-se às necessidades dos consumidores.
- Abordagem baseada no usuário: 5- aumentar a parcela de mercado verticalmente.
- Abordagem baseada no processo: 6- investir na melhoria do processo produtivo
- Abordagem baseada no valor: determinar a porcentagem máxima sobre o preço dos alimentos convencionais que os consumidores estão dispostos a pagar.

6ª etapa: mensurar os resultados obtidos pela implementação das ações na gestão da empresa é importante para que a melhoria contínua rumo ao atendimento das expectativas dos consumidores seja alcançada. Os indicadores para mensurar cada ação proposta na quinta etapa foram construídos segundo a metodologia sugerida por Paladini (2002). A tabela 4 apresenta os seis indicadores formulados, já que a ação estratégica da abordagem baseada no valor já é por si só mensurável.

<b>Objetivo</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Padrão</b>	<b>Elemento</b>	<b>Fator/Medida</b>
1- Determinar a relação entre compra e o nome orgânico exposto na embalagem	Compreender se o consumo justifica-se pela presença do termo “orgânico” na embalagem.	Zero	Embalagem	Percentual de consumidores que compram o alimento orgânico por estar identificado na embalagem pelo número total de consumidores
2- Determinar o tempo médio de	Verificar se o consumidor está	Zero	Marca	Percentual de reclamações de

permanência no mercado de um alimento orgânico	vinculado à determinada marca que processa alimentos orgânicos			consumidores que não encontram determinada marca de alimentos orgânicos pelo número total de consumidores
3- Determinar o nível de desempenho dos alimentos orgânicos	Verificar se os atributos relevantes para os consumidores de alimentos orgânicos estão sendo atendidos	Zero	Reclamações	Percentual de reclamações sobre o desempenho do produto por mês
4- Determinar o grau de inovação	Verificar se a organização consegue antecipar-se às dos consumidores	100	Mercado	Número de produtos novos lançados em determinado período em relação aos concorrentes
5- Determinar a eficiência da organização em atender várias faixas de mercado	Verificar se as diferentes faixas de mercado são contempladas	100	Mercado	Percentual do mercado atingido pelo mercado total
6- Determinar o resultado em relação ao investimento despendido na melhoria do processo	Investimentos em processos só são justificados quando se aumenta o grau de satisfação do consumidor em relação ao produto	100	Reclamações	Redução do número de reclamações pelo desempenho do produto pelo investimento total em melhorias no processo

Fonte: Autores

Tabela 4 – Indicadores

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho propôs-se um modelo para a orientação estratégica da gestão da qualidade de alimentos orgânicos baseada nas abordagens de Garvin para a qualidade. Para verificar a viabilidade de implantação do modelo proposto, utilizou-se o exemplo de uma empresa produtora de alimentos orgânicos que tem como meta comercializar os seus produtos no estado do Paraná. Pelo desenvolvimento do modelo podemos concluir que ele é viável e de fácil manipulação.

O modelo proposto tem efeito multiplicador, ou seja, poder se aplicado para identificar as abordagens de Garvin predominantes em outros produtos. Além de que o modelo possibilita a diferenciação estratégica de uma organização baseado no perfil de seu consumidor. Vale ressaltar que a aplicação do modelo proposto deve ser realizada em horizontes temporais variados já que as preferências dos consumidores variam com o tempo. Além disto, os indicadores também devem ser revisados, mas para que estes sempre se relacionem com os desejos dos clientes.

Assim, o presente trabalho adicionou ao ambiente corporativo um meio de realizar a ligação entre as pesquisas científicas e os seus processos gerenciais. Para uma melhor validação do modelo recomenda-se sua aplicação do mesmo utilizando outros artigos científicos que estudaram a preferência dos consumidores de alimentos orgânicos de outras regiões brasileiras. Outra recomendação seria a aplicação dos indicadores para verificar a sua viabilidade.

## Referências

**AROEIRA L.J.M, et al.** *Tecnologias para a produção orgânica de leite.* Revista Agroecologia, n. 29, p. 15-16, 2005.

**BROWNE, A.W.; HARRIS, P.J.C.; HOFNY-COLLINS, A.H.; PASIECZNIC, N.** *Organic production and ethical trade: definition, practice and links.* Food Policy, n. 25, p. 69-89, 2000.

**CARREGARO, J. C.** *Proposta de indicadores de desempenho às distribuidoras de energia federalizadas do setor elétrico brasileiro.* Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2003.

**FROST, B.** *Performance Metrics: The New Strategic Discipline.* Chicago: Strategy & Leadership, a publication of Strategic Leadership Forum, mai – june 1999.

**GARVIN, D.A.** *"What does product quality really mean?"* Sloan Management Review, vol. 26 p.25-43, 1984.

\_\_\_\_\_. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.* Rio de Janeiro:

Qualitymark, 1992.

**GODOY, A. S.** *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.

**GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

**LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1991.

**PALADINI, E. P.** *Avaliação Estratégica da Qualidade*. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Gestão estratégica da qualidade – princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2008

**SALOMÃO, C. C.** *Mercado de Orgânicos no Brasil e exterior*. Disponível em: <<http://www.arscientia.com.br>>. Acesso em: 15 fev. 2010.

**SANTOS, S. L. S.; ALCÂNTARA, R. L. C.** *Perfil e principais motivos de compra do consumidor de alimentos orgânicos: algumas contribuições*. In: XV Simpósio de Engenharia de Produção, 2008, Bauru. Anais de XV SIMPEP, 2008.

**SEVERINO, A. J.** *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

**TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X.** *Indicadores da Qualidade e do Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.1996.

**WILLER, H.; YUSSEFI, M.** *The world of organic agriculture: statistics and emerging trends*. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), Bonn Germany & Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, Switzerland, 2006.