

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**PROGRAMA INSTITUCIONAL UFSC/UNIOESTE**

***AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS  
PRESTADOS POR COOPERATIVAS AGRÍCOLAS:  
Um Estudo de Caso***

Sidney Rodolfo de Souza

Florianópolis  
2000

Sidney Rodolfo de Souza

***AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS  
PRESTADOS POR COOPERATIVAS:  
Um Estudo de Caso***

Dissertação submetida ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis

2000

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS POR  
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS:  
Um Estudo de Caso**

**Sidney Rodolfo de Souza**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Banca Examinadora:

---

Prof. Antônio Cezar Bornia, Dr.  
Orientador

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

---

Prof. Oscar Ciro Lopez, Dr.

Florianópolis, 30 de Novembro de 2000.

## **Dedicatória**

Este trabalho, eu o dedico a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram com esta pesquisa. Principalmente, àqueles que, nos momentos mais difíceis, tiveram compreensão e me apoiaram nesta dura caminhada.

À minha esposa Maria Inês

Aos meus filhos: Junior, Karla, Kely e Karin

## **Agradecimentos**

Ao findar mais esta etapa do meu trabalho acadêmico, neste momento especial, agradeço a Deus pela vida e reconheço o apoio e o incentivo do meu orientador, Prof. Dr. Antonio Cezar Bornia.

Também agradeço aos professores, colegas de turma e amigos que me incentivaram à realização deste trabalho.

## Sumário

Listas de Figuras .....	VIII
Listas de Tabelas .....	VIII
Resumo .....	XII
Abstract .....	XIII

### Capítulo 1 - DEFINIÇÃO DO TRABALHO

1.1 Introdução .....	1
1.2 Formulação do Problema .....	2
1.3 Objetivos .....	3
1.3.1 Geral .....	3
1.3.2 Específico .....	3
1.4 Justificativa .....	4
1.5 Metodologia .....	4
1.6 Estrutura .....	5
1.7 Limites .....	6

### Capítulo 2 – COOPERATIVAS

2.1 Histórico .....	7
2.2 Os princípios dos “Pioneiros de Rochdale” .....	9
2.3 Tipos de Cooperativas – As Cooperativas de Serviços Agrícolas .....	10
2.4 Cooperativismo .....	11
2.5 Cooperativismo no Brasil .....	11
2.6 O Estado e o Cooperativismo Brasileiro .....	13
2.7 Cooperativismo e o Entrepoto .....	14
2.8 Cooperativismo e Agricultura Familiar .....	15
2.9 Conclusões .....	17

## Capítulo 3 - QUALIDADE EM SERVIÇOS

3.1	Introdução .....	19
3.2	Serviços .....	20
3.2.1	Conceitos Fundamentais .....	20
3.2.2	Características .....	25
3.2.3	Percepção do Cliente .....	26
3.2.4	Concepção e Projeto do Serviço .....	30
3.2.5	Atendimento .....	31
3.3	Qualidade .....	37
3.3.1	Definições .....	37
3.3.2	Dimensões e Atribuições .....	41
3.4	Qualidade em Serviços .....	43
3.5	O Cliente .....	53
3.5.1	A Satisfação do Cliente .....	59
3.5.2	Mensuração da Satisfação: SERVQUAL E TRANSQUAL .....	63
3.5.2.1	A Metodologia TRANSQUAL .....	65
3.6	Avaliação da Qualidade dos Serviços Prestados em Cooperativas Agrícolas .....	67
3.7	Conclusões do Capítulo .....	68

## Capítulo 4 – METODOLOGIA PROPOSTA

4.1.		Introdução
.....	70	
4.2.	Proposta	.....
70		
4.2.1.	Escolher o Entrepasto	.....
70		
4.2.2.	Planejar o Levantamento de Dados	.....
70		
4.2.3.	Elaborar	um Questionário
.....	71	
4.2.4.	Realizar um Teste Piloto	.....
71		
4.2.5.	Distribuir	os Questionários
.....	72	
4.2.6.	Visitar	Alguns Associados
.....	72	
4.2.7.	Tabular e Analisar os Dados	.....
72		
4.2.8.	Levantar	Pontos Fortes e Fracos
.....	73	
4.2.9.	Buscar	Soluções
.....	73	
4.2.10.	Elaborar	Plano de Ação
.....	73	
4.2.11.	Comentários	Finais
.....	73	

## Capítulo 5 - ESTUDO DE CASO



5.1.	A Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda - COAMO .....	74
5.1.2.	Estrutura Organizacional da Cooperativa Agropecuária Mourãoense .....	75
5.2.	População do Estudo .....	77
5.3.	Construção e Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados .....	78
5.3.1.	Justificativa da Utilização do Instrumento .....	79
5.4.	Metodologia para Análise dos Dados .....	82
5.4.1.	Verificação da Qualidade dos Dados .....	83
5.4.2.	Transcrição dos Dados no Computador .....	85
5.4.3.	Método para Análise dos Dados .....	85
5.5.	Resultados Obtidos .....	87
5.5.1.	Atendimento Pessoal .....	87
5.5.1.1.	Dos Atendentes de Insumos / Liquidação, Safras, Caixa e Telefone .....	88
5.5.1.2.	Dos Balconistas de Peças e Produtos Veterinários .....	91
5.5.1.3.	Dos Engenheiros Agrônomos (Departamento Técnico) .....	94
5.5.1.4.	Da Gerência e Encarregados .....	98
5.5.2.	O Atendimento .....	101
5.5.3.	O Cooperado .....	104
5.5.4.	Instalações Físicas e Localização .....	107
5.5.5.	Aspectos Diversos .....	110
5.6.	Conclusões e Sugestões do Estudo de Caso .....	112
5.6.1.	Conclusões .....	112
5.6.2.	Sugestões .....	113
5.7.	Plano de Ação .....	118
5.7.1.	Seleção do Pessoal de Frente .....	118
5.7.2.	Banco de Dados .....	119
5.7.3.	Classificação de Produtores .....	119

5.7.4. Equipamentos .....	119
5.7.5. Aumento da Renda .....	119
Considerações	Finais
.....	120

## Capítulo 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões .....	121
6.2. Recomendações .....	123

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	124
----------------------------------	-----

Anexos .....	131
--------------	-----

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Estrutura Organizacional da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda - COAMO .....	75
Figura 2 - Estrutura Organizacional da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda - COAMO .....	76
Figura 3 - Estrutura Organizacional da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda - COAMO .....	76
Figura 4 - Estrutura Organizacional da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda - COAMO .....	77
Figura 5 -Visualização da Seqüência do Trabalho Pesquisa .....	82
Figura 6 – Como você classificaria de forma geral a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa: .....	111
Figura 7 – Grau de importância assinalado pelo cooperado:.....	111

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Tratamento igualitário entre cooperados: .....	84
Tabela 2 - Atendem de maneira rápida e eficiente: .....	86
Tabela 3 - Atendem de maneira rápida e eficiente: .....	88
Tabela 4 – Atendem com atenção e cortesia: .....	88
Tabela 5 – Procuram resolver de imediato os problemas quando surgem: .....	89
Tabela 6 – Prestam esclarecimento sobre os produtos e serviços: .....	89
Tabela 7 – Conhecem o trabalho que realizam:.....	90
Tabela 8 – Prestam informações precisas, confiáveis e atualizadas: .....	90
Tabela 9 – Atendem de maneira rápida e eficiente:.....	91
Tabela 10 – Atendem com atenção e cortesia: .....	91

Tabela 11 – Procuram resolver de imediato os problemas quando surgem .....	92
Tabela 12 – Prestam esclarecimento sobre produtos e serviços: .....	92
Tabela 13 – Conhecem o trabalho que realizam: .....	93
Tabela 14 – Prestam informações precisas e confiáveis: .....	93
Tabela 15 – Oferecem outras alternativas de produtos para solucionar a mesma necessidade: .....	94
Tabela 16 – Atendem com atenção e cortesia:.....	94
Tabela 17 – Possuem conhecimento técnico atualizado: .....	95
Tabela 18 – Prestam informações precisas e confiáveis:.....	95
Tabela 19 – Conhecem bem as necessidades dos cooperados: .....	96
Tabela 20 – Resolvem prontamente as dúvidas surgidas: .....	96
Tabela 21 – Levam aos cooperados informações de novas tecnologias: .....	97
Tabela 22 – Oferecem opções e alternativas para solucionar a mesma necessidade:.....	97
Tabela 23 - São acessíveis .....	98
Tabela 24 - Atendem com atenção e cortesia: .....	99
Tabela 25 - Têm autonomia para atender e resolver as solicitação dos cooperados: .....	99
Tabela 26 - Atendem de maneira rápida e eficiente: .....	100
Tabela 27 - Orientam os cooperados sobre quais as mais atuais e melhores opções de negócios:.....	100
Tabela 28 – O horário de atendimento atende a suas necessidades:.....	101
Tabela 29 – Existe a facilidade de resolver problemas por telefone sem ir ao entreposto: ..	101
Tabela 30 – A aprovação de crédito e financiamento para compras é rápida: .....	102
Tabela 31 – A velocidade de atendimento atende a suas expectativas: .....	102
Tabela 32 – Pode-se perceber claramente o preparo e o envolvimento de todos os funcionários no desempenho de suas funções: .....	103

Tabela 33 – Há um relacionamento cordial entre cooperados e funcionários:.....	103
Tabela 34 – Sempre que surge algum problema relacionado ao cooperado, a solução é imediata: .....	104
Tabela 35 – Nas suas reclamações, você é ouvido com atenção e prestatividade:.....	104
Tabela 36 – Você, como cooperado, é sempre visto em primeiro lugar:.....	105
Tabela 37 – Você, como cooperado, julga importante ter o tratamento igualitário, independente do volume de suas operações com a cooperativa (entrega de produção e aquisição de insumos):.....	105
Tabela 38 – Você julga que é importante a distribuição de lucros em forma de sobras: .....	106
Tabela 39 – Houve aumento de produtividade depois que você começou atuar com a Cooperativa:.....	106
Tabela 40 – O espaço interno é adequado para o atendimento: .....	107
Tabela 41 – O entreposto está sempre limpo e organizado:.....	108
Tabela 42 – Existe facilidade para estacionar veículos próximo ao entreposto:.....	108
Tabela 43 – O entreposto é bem localizado:.....	109
Tabela 44 – O ambiente do entreposto é confortável:.....	109
Tabela 45 – A descarga de produção é rápida: .....	109

## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo estabelecer uma avaliação dos serviços prestados por cooperativas agrícolas. Para isso, um questionário foi elaborado e distribuído entre associados de uma cooperativa agrícola selecionada dentro do Estado do Paraná. O critério para a seleção desta cooperativa foi a existência do maior número de associados e serviços prestados. O trabalho possui três etapas principais: um estudo teórico, uma metodologia de avaliação e as conclusões. A primeira etapa discutiu os aspectos teóricos do trabalho, baseado na bibliografia pertinente ao objeto da pesquisa. O segundo momento foi a busca de uma metodologia de avaliação, concluindo que o questionário era a melhor opção. Por fim, a terceira e última parte trata da avaliação dos resultados obtidos através deste questionário distribuído para uma amostra de associados. Como conclusão, o trabalho faz uma avaliação da cooperativa estudada, indicando as principais características do atendimento aos seus clientes na visão dos próprios clientes.

## **Abstratct**

This work aims at establishing an analysis about agriculture cooperative services. For this, a questionnaire was created and distributed among associates of a selected agriculture cooperative in Paraná. The criterion for the selection of this cooperative was the existence of the highest number of associates and provided services. It has three major parts: a theoretical study, an analysis methodology and the conclusions. The first one discusses the theoretical aspects of the work, based on an appropriated bibliography for the object of the research. The second one is the search for an analysis methodology, concluding that the questionnaire is the best choice. Finally, the third and last one is an analysis of the obtained results through this questionnaire. As a conclusion, the work analyses the studied cooperative, showing the main features of their customer care in the vision of the customers themselves.

## **1. DEFINIÇÃO DO TRABALHO**

### *1.1. INTRODUÇÃO*

A globalização da economia e a concorrência cada vez mais acirrada justificam toda uma preocupação por parte das organizações com relação aos seus clientes, uma vez que se consideram principalmente os aspectos relacionados à forma de atendimento e à qualidade dos serviços ou produtos oferecidos. A qualidade percebida resulta da comparação entre as expectativas que o cliente tinha a respeito do serviço e a percepção de qualidade do que foi efetivamente oferecido (Parasuraman, 1985).

Com objetivo de proporcionar satisfação e atender às vontades e desejos de seus consumidores, as cooperativas buscam o fortalecimento da atividade para viabilizar sua sustentação no mercado. Perpetuar este sistema frente à concorrência significa ser eficaz e, para Tacla (1999), este é efetivamente o desafio maior das empresas de nossos dias.

Com a globalização, principalmente as cooperativas agrícolas (pelo fato de, através de seus associados, produzirem produtos primários para alimentação) se vêem obrigadas a aumentar a sua produtividade e qualidade dos seus produtos para poderem participar do mercado global. Este exige preços competitivos e qualidade do produto. Assim, as cooperativas precisam fomentar a sua assistência ao associado na busca de tecnologia para enfrentar a globalização.



Segundo Walker (1991: 3), "O cliente faz o julgamento do serviço e, se não se sente satisfeito, normalmente não reclama e na maioria das vezes muda de prestador de serviços". Acredita-se não ser diferente com as cooperativas agrícolas, pois seus associados/clientes necessitam de um pronto atendimento para o plantio, armazenagem e comercialização dos seus produtos, entretanto, por não terem onde buscar outro prestador de serviços, próximo à sua propriedade, o associado às vezes "fica refém" do atravessador, que lhe dá algum favorecimento imediato. Dessa forma, deixa de usar as recomendações da assistência técnica, provocando com isso redução da produtividade. Além de tudo isso, a morosidade e a burocracia por parte do governo em liberar recursos dificultam as atividades das cooperativas no atendimento de seus associados por determinado período, o que pode estar gerando descontentamento para alguns de seus associados/clientes.

As empresas de serviço orientadas para o cliente devem estimular o pensamento empreendedor por parte de seus empregados, e permitir que se tenham iniciativas em prol de benefícios do cliente e da empresa, sem jamais tolher tal espírito com opressões inibidoras de ações embasadas em regras e burocracias (Parasuraman: etal, 1985).

No sentido de contribuir com as cooperativas na busca da qualidade e melhoria do desempenho dos seus serviços, este trabalho propõe-se detectar causas que dificultem esses propósitos, a fim de que seja possível encontrar alternativas que venham auxiliar a satisfação dos seus associados/clientes.

## *1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA*

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior nos países cuja economia está fortemente voltada para as atividades industriais. A introdução de novas tecnologias é um fator que vem contribuindo para o crescimento do setor de prestação de serviços, exigindo novas posturas no gerenciamento. Significa, então, que manter os padrões, indispensáveis a qualquer organização, deva ser entendido como o meio mais eficaz para evitar a reincidência de problemas e, em decorrência disso, poder garantir previsibilidade aos resultados em todos os processos.

As organizações que almejam alto grau de competitividade, para Perez (1996), complementam-se com as ações de melhoria que significam a obtenção de níveis de desempenho ainda não alcançados e promovem a sustentação da organização em um mercado cada vez mais exigente.

Atualmente, está-se passando por um período em que o recurso fundamental dos negócios não está calcado no tripé capital, trabalho e instalações, mas no conhecimento e na informação, que são o grande diferencial de competitividade e sobrevivência das organizações. Dessa forma, percebe-se nas organizações a preocupação em acompanhar e adaptar-se às novas tendências, tentando minimizar os impactos causados pelas novas exigências e demandas do mercado que interagem no ambiente interno e externo dessas organizações. As cooperativas estão incluídas neste contexto.

Entretanto, conhecer o que o cliente pensa e quer, saber o que ele necessita, a expectativa que representa, o que valoriza no produto ou serviço são fatores essenciais e cada organização precisa pensar em seus clientes, ou seja, no caso das cooperativas, os produtores. Pesquisar atitudes, hábitos e comportamentos dos clientes torna-se parte integrante de qualquer programa de serviços que venha a ser implantado por uma empresa e faz-se necessário criar estratégias voltadas para atrair e estimular o consumo dos produtos ofertados. Diante do exposto, pretende-se demonstrar aspectos e variáveis relacionadas à satisfação do cliente associado, bem como subsidiar as

cooperativas em um estudo com um modelo de avaliação referente à qualidade de seus serviços e produtos.

### *1.3. OBJETIVOS*

#### *1.3.1. GERAL*

Avaliar a qualidade dos serviços prestados por cooperativas agrícolas a seus associados, desenvolver e implantar um programa de melhorias a partir de um estudo de caso.

#### *1.3.2. ESPECÍFICOS*

1. Propor uma metodologia para avaliar a qualidade dos serviços prestados por cooperativas agrícolas.
2. Avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma cooperativa em estudo de caso.
3. Propor sugestões para superar os problemas levantados.
4. Traçar um plano de ação inicial para viabilizar as sugestões propostas.

### *1.4. JUSTIFICAÇÃO*

Com a abertura da economia mundial, nos anos 90, percebe-se uma grande mudança no cenário econômico de muitos países, principalmente os mais emergentes, onde se incluí o Brasil. A fusão de muitas empresas nos diversos segmentos da economia e a entrada de grandes grupos econômicos apontam para um cenário de empresas com grande poder de competitividade, que participam dividindo o mercado com as empresas existentes nos diversos setores.

Percebe-se também essa mudança no setor agropecuário que até então era caracterizado por um grande número de cooperativas e empresas denominadas "cerealistas", atuando num mesmo mercado com privilégios de favorecer clientes individuais, com produtos iguais ou similares, e que está passando por uma seleção em que sobreviverão os que estiverem aptos e preparados para competir.

Segundo Giansi e Corrêa (1994 : 17), "as atividades de serviços prestados ao cliente (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica), atuando no sentido de diferenciar o pacote serviço/produto, geram um diferencial competitivo em relação aos concorrentes".

Na prática, o presente trabalho irá auxiliar como instrumento de reorganização interna das cooperativas agrícolas, buscando soluções para possíveis insatisfações do cooperado. Também deverá auxiliar na definição de políticas ou diretrizes a serem adotadas visando à melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços.

### *1.5. METODOLOGIA*

**Tendo como objetivo geral avaliar a satisfação de associados/clientes de cooperativas agrícolas do oeste do Paraná, buscou-se fazer um levantamento bibliográfico sobre a qualidade dos serviços prestados sob o ponto de vista cooperativo.**

Diante da carência e limitações de estudos, pesquisas e, também, diante da escassez de literatura específica com relação a este tema, optou-se por um estudo exploratório como uma forma metodológica mais adequada ao desenvolvimento deste trabalho.

A pesquisa exploratória é indicada quando o conhecimento sobre o assunto é limitado. Segundo Gil (1993), esta é uma abordagem adotada para a busca de maiores informações. Seu planejamento é flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos relativos ao problema.

Este tipo de pesquisa é uma forma de aumentar o conhecimento sobre o assunto, inclusive com produção de materiais que auxiliarão outros trabalhos de pesquisa. Gil (1993) afirma que esse tipo de pesquisa objetiva esclarecer problemas para que se desenvolvam pesquisas subseqüentes. Isso é possível porque as pesquisas exploratórias envolvem levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (Gil, 1993: 46). Foi efetuado um estudo de caso no entreposto de Nova Santa Rosa, da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda COAMO.

## **1.6. ESTRUTURA**

No capítulo 1, encontra-se a caracterização geral do trabalho. Em linhas gerais, toda uma definição do problema, com uma introdução que apresenta um modelo de cooperativa, situada dentro da globalização. Em seguida, tem-se o objetivo do trabalho, a metodologia a ser aplicada, que dará sustentação para a pesquisa, bem como a estrutura e limites, além de ser proposta parte do embasamento teórico.

No capítulo 2, encontram-se definições fundamentais para a pesquisa: a caracterização das cooperativas. Por exemplo: a doutrina cooperativista, seu surgimento, como funcionam, quais são os produtos com os quais trabalham.

O capítulo 3 apresenta toda a pesquisa bibliográfica, analisada e estruturada de forma a embasar todo o trabalho prático. Além dos livros citados na bibliografia, a Internet foi muito utilizada neste capítulo, com *sites* e pesquisas que estão disponíveis na rede.

O modelo de avaliação mais utilizado para avaliação na qualidade de serviços é o SERVQUAL, que foi desenvolvido e aprimorado por Parasuraman, et al. (1985). No entanto, não leva em consideração as diferenças entre os serviços prestados. Essa dificuldade é tratada neste capítulo, bem como é apresentada uma alternativa para avaliação. Trata-se do TRANSQUAL, descrito e avaliado neste capítulo.

O quarto capítulo é a pesquisa de campo em si, o momento em que os serviços prestados pela cooperativa serão caracterizados e os dados coletados apresentados e discutidos.

O quinto e último capítulo é a avaliação final da pesquisa, quando a bibliografia, os dados coletados em campo e a experiência prática do pesquisador se unem para apresentação dos resultados.

### *1.7. LIMITES*

O assunto *serviços prestados* tem como “peça chave” os recursos humanos da cooperativa, e esse trabalho procura fazer uma avaliação usando a opinião de pessoas que sejam associados e que utilizam desses serviços que são prestados pela cooperativa. Embora houvesse outras fontes de informação, tais como: OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), PROCON (Proteção ao Consumidor), Sindicato Patronal, Sindicato dos Trabalhadores Rurais e funcionários da cooperativa, optou-se pelos associados. A cooperativa está diretamente ligada ao desenvolvimento social, patrimonial e financeiro dos associados, bem como são os associados os principais usuários dos serviços prestados pela cooperativa.

Também, foi inevitável a busca de uma metodologia de avaliação que fosse compatível com as necessidades da pesquisa. Dentre as alternativas, optou-se pela TRANSQUAL e a coleta de dados através do questionário.

Para a elaboração do questionário, a divisão dos serviços foi fundamental e respeitou os vários tipos de tarefas separadamente como, por exemplo: atendimento de balcão, atendimento no campo e orientações diversas.

Para tanto, este trabalho não se propõe a criar uma metodologia de avaliação, mas sim, utilizar um método mais aproximado às necessidades da pesquisa. A TRANSQUAL foi o método selecionado. Sendo assim, a pesquisa limitou-se em avaliar a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa a seus associados.

## **2. COOPERATIVAS**

### *2.1. HISTÓRICO*

O surgimento do cooperativismo se liga ao desenvolvimento do capitalismo industrial na Europa em meados do século passado, principalmente naqueles países que se lançaram num ritmo mais acelerado na chamada Revolução Industrial, num alto grau de mudanças econômicas, políticas e sociais. Em países como Inglaterra, França, Holanda, Bélgica e Alemanha, as sociedades se sentiram frustradas, pelo menos a classe trabalhadora e os camponeses, com os sofrimentos advindos depois da prática, ao extremo, do liberalismo econômico.

O modelo clássico de organização cooperativista que se tem no mundo é representado pelos artesãos de Rochdale, cujos princípios nortearam a base da doutrina cooperativista. Tais pioneiros, desempregados após o auge do capitalismo liberal inglês, resolveram criar uma associação para produzirem conjuntamente, fundamentada em princípios que diferiam dos vigentes nas empresas capitalistas até então.

Na Europa Ocidental, devido à fragmentação da propriedade rural e à estrutura agrícola, países como França, Alemanha, Holanda, Bélgica, Suécia e Dinamarca, dentre outros, lançaram mão do cooperativismo, vendo neste instrumento a solução ideal para resolverem o problema da baixa produtividade dos seus produtores (Pinho, 1966).

Observa-se que, tendo surgido na Inglaterra em 1844, o ideal cooperativista passou a ser adotado não somente no ambiente urbano, onde surgiu com o exemplo clássico dos "Pioneiros de Rochdale", mas também foi encampado por agricultores de vários países, que viram nessa doutrina uma saída para as suas dificuldades, principalmente aquelas de comercialização da produção, acesso a crédito, barreiras de intermediação e possibilidade de venda a preços mais baixos.

O cooperativismo europeu surge como uma reação proletária ao liberalismo do capitalismo competitivo, como parte de uma estratégia de sobrevivência, constituindo também um projeto político. Em função desse projeto alternativo, distinguem-se no cooperativismo inglês duas perspectivas de integração setorial. Segundo Rios (1987), uma perspectiva é a ascendente, que trata das experiências que, partindo de uma comunidade agrícola e passando pelo beneficiamento da produção, pretendiam atingir o setor de serviços e educação. A segunda perspectiva é a descendente, com um roteiro inverso, a partir do consumo para se chegar ao setor agrícola.

Entre os países europeus, a Dinamarca teve um cooperativismo que nasceu naturalmente, e quase a totalidade da produção agropecuária daquele país é oriunda das cooperativas. O sucesso do cooperativismo na Dinamarca pode ser atribuído ao espírito de solidariedade dos agricultores e à intensa ação educativa desenvolvida pelas cooperativas.

De acordo com Pinho (1966), 65% dos agricultores da Suécia pertencem a cooperativas; na França, 82% da produção de trigo, 40% do leite, 60% das oleaginosas e 50% dos adubos passam por cooperativas de produtores. Segundo a mesma pesquisadora, nos Estados Unidos e no Canadá observa-se a integração entre as cooperativas agropecuárias e as cooperativas de produção industrial, que se encarregam de transformar certos produtos agrícolas. Como exemplo, a autora cita as indústrias cooperativas de laticínios e as de conservas de carnes ou frutas, dentre outras.

Os países subdesenvolvidos apresentam um movimento cooperativo incipiente e relativamente recente, de modo que há grande desconhecimento da doutrina e dos princípios que devem nortear a prática do cooperativismo. Em tais países, há predomínio de semi-cooperativas, ou seja, aquelas onde os produtores se juntam somente para comprar instrumentos de produção, obter crédito e comprar insumos, e não participam em conjunto de todo processo produtivo. São, pois, pequenos e médios produtores que representam uma pequena parte da população rural desses países, se comparados a outros países como os escandinavos. Um traço característico do cooperativismo na América Latina é que seu desenvolvimento tem um caráter cíclico. A história do cooperativismo na América Latina se confunde com crises econômicas e políticas. Isto para Rios (1987), é reflexo de uma economia e de uma diplomacia dependentes. Para comprovar a



afirmação, basta observar a data em que se inicia o fomento do cooperativismo: exatamente entre 1927 e 1936, um período de crise mundial, a problemática época entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial.

Na América Latina, pela existência de um setor de subsistência e outro dedicado ao mercado externo, pela concentração de renda, uso de técnicas rudimentares, etc., as cooperativas têm sido introduzidas principalmente pelos governos e, em alguns países, por grupos de imigrantes (exemplos da Argentina e do Brasil). No entanto, países como a Bolívia, Colômbia, Chile, México e Cuba organizaram cooperativas a fim de efetuarem a reforma agrária. Estudos feitos por Pinho (1966) afirmam que, afora Argentina, Brasil e alguns poucos países onde o governo está vivamente empenhado na difusão do cooperativismo, sobretudo a fim de efetuar a reforma agrária, o movimento cooperativo latino-americano é ainda bem incipiente. Isso porque, segundo a mesma autora, a maioria da população rural desconhece não só a doutrina cooperativista e a sua prática, mas também suas grandes possibilidades na superação dos níveis inferiores de produção em que se encontram.

## *2.2. OS PRINCÍPIOS DOS “PIONEIROS DE ROCHDALE”*

Reunida em Paris, em 1937, a Aliança Cooperativista Internacional resumiu os princípios da doutrina cooperativista nos seguintes pontos:

- Adesão livre: também conhecido como "princípio da porta aberta", segundo o qual toda pessoa pode ingressar numa cooperativa ou dela sair voluntariamente, sem nenhuma restrição ou coerção.
- Gestão democrática ou administração realizada pelos próprios associados, através de representantes eleitos em assembléias gerais nas quais cada associado tem direito a apenas um voto, independentemente do número de suas quotas-partes.
- Juros módicos ao capital ou remuneração limitada a esse fator de produção. Essa é a característica fundamental das sociedades mercantis ou anônimas em geral.
- Retorno proporcional às operações ou distribuições das sobras líquidas aos associados proporcional às compras efetuadas nas cooperativas de produção.

- Transação a dinheiro ou vendas à vista.
- Neutralidade política e religiosa ou alheamento a todo sectarismo político.
- Desenvolvimento do ensino em todos os seus graus, principalmente o que completa o caráter democrático da cooperativa, pois visa a tornar o associado mais apto e, conseqüentemente, a cooperativa promove conferências e debates para os associados e organiza cursos para estes e suas famílias.

A Aliança Cooperativa Internacional determinou como fundamentais os quatro primeiros princípios, e os três restantes como regras práticas de ação. Por outro lado, de acordo com a Aliança, consideram-se cooperativas aquelas sociedades que cumprem pelo menos os quatro primeiros princípios.

Na prática, alguns desses princípios são abandonados ou se acomodam ao meio como consequência da difusão de diferentes estruturas econômicas e políticas. Apesar disso, permanece válido o conceito de cooperativa como sociedade democrática de pessoas, organizadas em base rochdaleanas, tendo em vista fins econômico-sociais (Pinho, 1966).

### *2.3. TIPOS DE COOPERATIVAS - AS COOPERATIVAS DE SERVIÇOS AGRÍCOLAS*

Existe uma variedade de cooperativas que cabem tanto ao sistema capitalista quanto ao socialista. As cooperativas podem ser de consumo, de produção agrícola ou industrial, de pesca, de crédito, de trabalhadores, etc. No entanto, todas, segundo Rios (1987), têm três características básicas que as unificam: a propriedade, a gestão e a repartição. Trata-se de algo característico desse tipo de associação.

Os diferentes tipos de cooperativas constituem a aplicação prática, nos diversos setores da economia. A legislação brasileira estabelece que as cooperativas se classifiquem de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados.

No caso do presente trabalho, o tipo de cooperativa discutida é o de serviços

agrícolas, produção em comum de produtos. Trata-se do tipo de cooperativa agrícola mais difundido no mundo e conhecido no Brasil como "mista". Essa denominação é dada pelos serviços que presta: crédito, compra de insumo, beneficiamento e comercialização da produção, consumo doméstico, utilização de equipamentos. Para Rios (1987), essas cooperativas têm como objetivo melhorar as condições do empreendimento agrícola e aumentar a renda de seus membros pela utilização comum de certos meios e serviços.

## **2.4. COOPERATIVISMO**

O método cooperativo se baseia na ação conjunta, no trabalho coletivo de indivíduos associados livremente para pôr em marcha a obtenção de melhores condições econômicas, sociais, morais e civis, que decidiram unir suas forças para prestar, reciprocamente, uma série de serviços, porém sem perspectiva de lucro.

O movimento cooperativo está apoiado numa filosofia nova, ou seja, seu propósito é fazer vingar uma transformação pacífica, porém radical, das condições econômicas e sociais criadas pelo lucro desordenado dos capitalistas, onde prevalece a exploração do homem, por um serviço ao associado e pela ajuda mútua.

## **2.5. COOPERATIVISMO NO BRASIL**

O cooperativismo brasileiro, até chegar ao estágio atual, passou por vários momentos, ora aparecendo da iniciativa de pioneiros imigrantes europeus, ora tomado pela iniciativa estatal que apoiou e apóia até hoje (Pinho, 1966). Assim, este cooperativismo que se adequou às circunstâncias da economia brasileira, hoje, sobrevive à mercê das inúmeras críticas a ele lançadas, mas também se resguarda sob a proteção dos apologistas que sempre viram na sua doutrina uma fonte de desenvolvimento da agricultura brasileira.

Dentro deste antagonismo, procura-se retratar tal movimento desde a sua gênese até a situação atual, a fim de poder entendê-lo dentro do contexto da economia brasileira.

Desde o período colonial e até o século XX, o quadro geral do abastecimento alimentar no Brasil jamais se mostrou tranquilizador, tanto no que diz respeito à produção agropecuária, relegada a um segundo plano por causa da hegemonia do mercado exportador, quanto no que se relaciona à comercialização e à distribuição dos alimentos nos centros urbanos.

Dentro do movimento cooperativista nacional, nesse período, já se destacavam pessoas como José da Silva Lisboa, o "Visconde de Cairu", que difundia conceitos sobre cooperação e associativismo, sendo considerado um dos precursores do cooperativismo no Brasil. Em se tratando de cooperativistas propriamente ditos, destacaram-se, antes de 1932, o jesuíta Teodoro Amstadt, no Rio Grande do Sul; Plácido de Melo, no Rio de Janeiro; João Pinheiro, que conseguiu, a partir de 1907, reunir em cooperativas plantadores de café, arroz, milho, algodão, além de vitivinicultores e laticinistas em Minas Gerais. No Nordeste, cabe ressaltar a fundação da primeira cooperativa de consumo de Camaragibe, Pernambuco, numa indústria de tecidos do seu fundador, Carlos Alberto Meneses. (Rios, 1987).

No Brasil, as primeiras cooperativas que surgiram foram de consumo. Primeiramente apareceu, em 1891, a Associação dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira, em São Paulo; em 1894, a Cooperativa Militar de Consumo, no Rio de Janeiro; em 1902, a Cooperativa de Crédito e a Cooperativa Agropecuária, no Rio Grande do Sul, sendo ambas as primeiras em suas modalidades no país (Rios, 1987). Há de se ressaltar que a atuação do Estado foi imprescindível para a expansão do cooperativismo no Brasil, explicando a importância que o movimento tem hoje em dia (Pinho, 1966).

Com as transformações ocorridas na sociedade capitalista, com o advento da globalização econômica, todos os setores da economia precisaram repensar sua estrutura. As cooperativas agropecuárias não foram diferentes. Passaram a posicionar-se como sendo empresas prestadoras de serviço e com enfoque em seus clientes, seus associados.

A cooperativa presta diferentes serviços e que hoje precisam ser analisados e avaliados para que possa atender bem seus clientes. A cooperativa fornece insumos (sementes, adubo, fertilizantes, veneno). Também fornece peças para os implementos agrícola, além dos produtos veterinários. Mas os serviços prestados pela cooperativa não

param. Ela precisa dar assistência técnica desde o plantio até a colheita. Em seguida presta auxílio na entrega da produção até a venda do produto pelo associado. No plantio e durante o trato com a plantação, a cooperativa é responsável pela assistência técnica. Seus agrônomos e veterinários precisam estar constantemente em contato com os produtores para dar assistência e ensinar novas técnicas. O recebimento dos produtos também é uma atividade que requer muitos cuidados para a cooperativa, pois ela precisa receber o produto, classificá-lo, armazená-lo e conservá-lo, para que possa, no melhor momento, disponibilizá-lo no mercado.

A estrutura da cooperativa é muito complexa, pois precisa estar disponível em todas as suas unidades. São pelo menos seis áreas em que a cooperativa está estruturada e nas quais atua diretamente com os cooperados: agrônômica, veterinária, financeira, administrativa, de cereais e comercial. Com toda essa intrincada estrutura, a cooperativa acaba falhando em alguns pontos como, por exemplo, no transporte da produção, com grandes perdas e no desenvolvimento de novas tecnologias de cultivo.

Com tudo isso, a estrutura da cooperativa precisou ser repensada, inclusive com seus conceitos reanalisados e aplicados à realidade de cada tipo de serviço. Esta reavaliação indica que é preciso colocar valor em todas as atividades que a cooperativa realiza. Para isso, é preciso enfatizar a necessidade de *conhecer* o produto, o serviço e, principalmente, o cliente.

## **2.6. O ESTADO E O COOPERATIVISMO BRASILEIRO**

Defendido como sendo o principal agente capaz de mudar a situação do setor agrícola do Brasil, o Estado, a partir da década de 30, procurou assumir claramente o papel de difusor do cooperativismo, acreditando-se que a partir dele, e com o estímulo estatal, poder-se-iam tirar milhões de agricultores do seu atraso (Pinho, 1966). Neste item, objetiva-se dar uma visão de como o Estado, via políticas de desenvolvimento, poderia desenvolver e modernizar o setor agrícola objetiva-se mostrar que o Estado procurou, na doutrina cooperativista, as bases que seriam imprescindíveis para tirar a agricultura brasileira da inércia secular a que estava sujeita até então, principalmente

aqueles segmentos de produtores cuja inserção na economia de mercado ainda não se realizara a contento.

Na verdade, a prática tem demonstrado que há a presença de grandes monopólios e oligopólios na economia brasileira, principalmente no setor de leite e na produção de outros produtos mais nobres como soja, laranja, trigo, milho, café e cana-de-açúcar (Fleury, 1983). Com isso, grande parte dos princípios cooperativistas não têm sido seguidos pela maioria das cooperativas brasileiras, dominadas por médios e grandes produtores que, uma vez instalados nas mesmas, passam a impor seus interesses, em detrimento dos segmentos menos capitalizados, como os pequenos produtores (Fleury, 1993). O que tem acontecido no Brasil é que a presença de órgãos oficiais nas cooperativas (em níveis federal, estadual e municipal) acaba prejudicando o desempenho econômico, financeiro e social das mesmas, ou seja, nelas ocorrem empreguismo, benefícios políticos e outras influências dos grandes produtores, o que relega a maioria dos pequenos produtores a um segundo plano (Fleury, 1993).

Por outro lado, a ausência de uma educação cooperativista, dificuldades de obtenção de crédito e a fraca ou quase ausente assistência técnica, dentre outros problemas, são fatores que tornam muitas cooperativas agropecuárias brasileiras bastante ineficientes do ponto de vista administrativo, além de inviáveis economicamente (Rios, 1987). Mostrando o real quadro do cooperativismo brasileiro, Pinho (1966) afirma que, ao contrário do ocorrido na Europa, onde as idéias cooperativistas, na visão de Charles Gide, nasceram "das próprias entranhas do povo", no Brasil, a difusão do cooperativismo, como doutrina, tem sido feita de cima para baixo, ou seja, da iniciativa oficial e da atuação de alguns idealistas para a massa popular.

## **2.7 COOPERATIVISMO E O ENTREPOSTO**

No Estado do Paraná, as cooperativas, principalmente as agrícolas, são regidas por normas expedidas pela OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), que define inclusive as áreas de atuação, determinando as fronteiras e divisas entre as cooperativas

agrícolas, fazendo o papel de mediação entre os interesses, e evitando o conflito, não permitindo a invasões em áreas que não pertençam a determinada unidade.

Além de atuar em áreas determinadas, uma cooperativa costuma atuar em unidades descentralizadas, dentre as quais destaca-se os *postos* e os *entrepósitos*. Posto é o local onde só há recebimento de produtos, não havendo os serviços de armazenamento e conservação. Entrepósito é uma unidade maior da cooperativa, justamente para onde são recebidos nos postos.

Para melhor esclarecer, o entreposto é como se fosse uma filial em uma empresa comercial, porém com outros aspectos muito mais relevantes por identificar-se com a imagem da cooperativa. O entreposto é a unidade onde há um relacionamento muito forte com a população, fazendo-se ativamente participativo de eventos sociais, além de trabalhos em treinamento e desenvolvimento artístico. Portanto, apesar de um pouco retirado da cidade, em virtude de atividades com barulho e poluição no momento da limpeza dos produtos, o entreposto é o centro das atenções dos cooperados, para a realização dos seus negócios, troca de informações com outros associados, resolver problemas de sua propriedade em relação à lavoura, a animais e até de árvores frutíferas e flores, bem como receber treinamentos, tirar dúvidas e acompanhar os preços dos produtos agrícolas.

O entrepostos, encravados em locais estratégicos, centralizado nas áreas de produção, distantes um do outro aproximadamente em até 30 quilômetros, são estruturados hierarquicamente cada um com seu quadro funcional para atender a todas as necessidades dos associados locais, e fisicamente com toda estrutura para receber a produção da região, além de equipamentos para a secagem e conservação dos produtos.

Portanto, o entreposto não é só o local onde o cooperado compra os insumos e vende seus produtos. É, sim, local onde recebe orientação, inclusive sobre o momento de vender seus produtos, e a possibilidade de espera e ganho maior. Na realidade o entreposto é o local onde o cooperado busca o conhecimento e a informação para o seu dia-a-dia.

## **2.8 COOPERATIVISMO E AGRICULTURA FAMILIAR**

A todo momento surgem novos conceitos e definições para caracterizar a *agricultura familiar*. Os agricultores familiares já foram chamados de pequenos produtores, pequenos agricultores, colonos, camponeses, entre tantas outras definições.

Para muitos estudiosos, o conceito de agricultor familiar engloba todas as definições anteriores e está extremamente ligado ao cooperativismo. Para outros, no entanto, esse conceito é muito amplo, dificultando o seu entendimento. Muitos dos conceitos ou classificações dos agricultores familiares diferem entre si devido ao objetivo para o qual foram criados ou pelas condições (dados disponíveis) existentes para fazê-los.

O Ministério da Agricultura, para efeito do PRONAF (Programa Nacional de Agricultura Familiar), considerou como familiares todos os agricultores que contratavam até dois empregados permanentes e detinham área inferior a quatro módulos fiscais.

A CONTAG (Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais) considera como familiares todos os agricultores que trabalham em menos de quatro módulos fiscais e que não contratem mão-de-obra permanente.

Quando analisados estudos mais acadêmicos, a área não tem muita importância, sendo a definição baseada no tipo de força de trabalho empregada (familiar ou contratada).

Para Abramovay (1997), "A agricultura familiar é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento. Que esta definição não seja unânime e muitas vezes tampouco



operacional é perfeitamente compreensível, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas: a definição de agricultura familiar, para fins de atribuição de crédito, pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística num estudo acadêmico. O importante é que estes três atributos básicos (gestão, propriedade e trabalho familiares) estão presentes em todas elas."

Para a *Folha da Embrapa* de janeiro de 1999 (ano VII, nº 37), a agricultura familiar pode ser assim descrita:

A agricultura familiar no Brasil :

- ocupa 14 milhões de pessoas (60% do total da agricultura).
- representa 75% dos estabelecimentos agrícolas.
- representa 25% das terras cultivadas.
- responsável por 35 % do volume da produção agrícola nacional.

São características da agricultura familiar:

- trabalho e gestão intimamente relacionados.
- direção do processo produtivo assegurada diretamente pelos proprietários.
- ênfase na diversificação.
- ênfase na durabilidade dos recursos naturais e qualidade de vida.
- trabalho assalariado complementar.
- decisões imediatas adequadas ao alto grau de imprevisibilidade do processo produtivo.
- tomada de decisão *in loco*.
- ênfase no uso de insumos internos.
- gestão das unidades produtivas e dos investimentos.
- fornecimento da maior parte do trabalho.
- propriedade dos meios de produção.

Estudos mais recentes do INCRA (Instituto Nacional de Reforma Agrária) mostram que, do total estimado de 5,8 milhões de estabelecimentos agrícolas, cerca de 1,4 milhão pertencem à categoria patronal e aproximadamente 1,1 milhão são unidades do tipo familiar, com uma situação consolidada em termos de capitalização e nível tecnológico da exploração.

Os restantes 3,1 milhões são estabelecimentos, também do tipo familiar, mas que, em maior ou menor intensidade, apresentam problemas de descapitalização e acesso a crédito, baixa inserção no mercado, precariedade de posse da terra, superfície útil de exploração limitada, pouco ou nenhum acesso à assistência técnica e a outros serviços de apoio, baixo nível de capacidade e debilidade organizativa.

As unidades agrícolas familiares ocupam aproximadamente 14 milhões de pessoas (56% do ativo total) e são responsáveis por quase 30% do valor total da produção agropecuária nacional, mas ocupam apenas 22% da área total e recebem apenas 16% do valor dos financiamentos.

## *2.9. CONCLUSÕES*

As conclusões para o capítulo 2 estão voltadas para a análise conceitual de cooperativismo. Esta análise, como não poderia deixar de ser, está diretamente relacionada a acontecimentos históricos, afinal o conceito cooperativismo evoluiu para se adaptar aos acontecimentos econômicos, políticos e sociais.

A primeira grande mudança foi a adoção do cooperativismo agrícola que evoluía do conceito de associação para produzir em conjunto. O cooperativismo iniciou para resolver o problema de baixa produtividade.

A existência do cooperativismo é explicada pela necessidade de "unir" forças para superar obstáculos. O espírito de solidariedade é a base para este movimento, cujos princípios estão aliados à democracia e à necessidade de desenvolver uma ação educativa entre os cooperados. As cooperativas podem existir em qualquer sistema de governo e em qualquer ramo da produção. A única exigência é possuírem um objetivo comum: melhorar as condições do empreendimento e aumentar a renda de seus membros. Pelos conceitos citados acima, deveríamos encontrar o maior número de cooperativas justamente em países com dificuldades econômicas maiores. Mas, não é a realidade.

Muitos países subdesenvolvidos não trabalham o conceito do cooperativismo porque as próprias dificuldades econômicas, políticas e sociais não permitem o seu aparecimento. Afinal, o cooperativismo está enraizado com a democracia e com o

desenvolvimento social do indivíduo.

No Brasil, o cooperativismo teve o apoio do governo e surgiu primeiramente na área de bens de consumo para depois se expandir na agricultura. O governo acreditava que, difundindo o cooperativismo, poderia dar as condições para que os grupos de trabalhadores se desenvolvessem. Na agricultura, este movimento era essencial, porque o País sofria forte atraso tecnológico que gerava uma baixa produtividade e o empobrecimento da população. O cooperativismo trouxe a possibilidade de abandonar a agricultura familiar de subsistência e, partindo para a produção em uma escala maior, melhorar a renda da população. Desta maneira, pode-se afirmar que o cooperativismo é um movimento para melhorar o trabalho e a vida do trabalhador, facilitando a produção, a comercialização, o acesso ao crédito e melhorando o preço do produto na hora da venda. Com isso, vem justificar a necessidade do constante treinamento dos funcionários, na inovação de novas metodologias para agilizar o atendimento, melhorando a qualidade dos serviços prestados.

### 3. QUALIDADE EM SERVIÇOS

#### 3.1. INTRODUÇÃO

A *qualidade em serviços* será objeto de análise neste trabalho devido à importância deste item em relação ao tema cooperativismo. Uma cooperativa existe, necessariamente, através de seus serviços e seu desempenho será medido pela qualidade desses serviços. Enfim, para existir uma cooperativa bem sucedida, esta deverá ter como foco a qualidade em serviços.

O objetivo deste capítulo é abordar diversos conceitos e definições necessários para entendimento e fundamentação das proposições deste trabalho. Procura-se, a partir dos elementos disponíveis na literatura, definir e caracterizar *qualidade*. Estes conceitos são explorados no contexto dos serviços e, sempre que possível, exemplificados para serviços de cooperativa. Esta conceituação torna-se necessária, pois é muito diverso o uso da palavra qualidade, associando-se desde uma visão filosófica até aspectos técnicos.

Misturam-se, na palavra qualidade, muitas ações que, na verdade, são melhorias gerenciais da empresa, englobando planejamento estratégico e recursos humanos, dentre outros aspectos de gestão, inclusive alguns autores consideram *qualidade total* como uma forma de administrar a empresa (Wood; Urban, 1994).

Sintetizando as abordagens de Garvin (apud Picchi, 1993), pode-se identificar quatro enfoques básicos para a qualidade: em nível de produto, associado à inspeção; em nível de processo, associado a controles estatísticos; em nível de organização da produção, associado à garantia da qualidade e, finalmente, em nível estratégico da empresa, associado à gestão da qualidade.

É preciso deixar explícito que qualidade é uma das dimensões do problema, que assume hoje uma posição de destaque, como em outros momentos ocorreu com a dimensão custo, e em outros com a quantidade.

## 3.2. SERVIÇOS

### 3.2.1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

*Serviços* são quaisquer atos ou desempenhos que uma parte possa oferecer à outra e que sejam essencialmente intangíveis e não resultem na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. Pode-se afirmar que são todas as atividades enquadradas no setor terciário como, por exemplo, atividades de consultoria, turismo, hotelaria, bancos, seguros, transportes, serviços públicos e uma infinidade de outros serviços e, atualmente, está lançada a ofensiva para o serviço antes, durante e depois da venda de produtos.

O primeiro passo para a conceituação e entendimento da qualidade nos serviços é a definição de alguns termos encontrados na literatura de diversas formas, necessitando de uniformização.

*Produto* é o resultado de qualquer processo, podendo ser composto por bens, serviços ou *softwares* (Juran; Gryna, 1988). É necessário destacar-se que, principalmente em traduções para a língua portuguesa, o uso da palavra *good* como produto e não como bem físico leva a problemas de entendimento em relação a este conceito.

*Características do produto* - As propriedades que visam atender a certas necessidades dos clientes (Juran e Gryna, 1988). Podem ser essenciais ou periféricas (Norman, 1994).

*Cliente*, segundo Juran e Gryna (1988), é quem sofre o impacto do produto, podendo ser interno ou externo à empresa. Definindo-se dessa forma, incluem-se neste termo os fornecedores, os acionistas, os funcionários e sociedade, dentre outros diversos interessados.

*Usuários* são os clientes que executam ações positivas em relação ao produto, incluindo empresas que comprem matérias-primas, revendedores e consumidores finais, segundo Juran e Gryna (1988). No caso dos serviços, em função de esses clientes participarem do processo de prestação do serviço, assumem diversos títulos, tais como: paciente, assinante, dependente, sócio, em função dos papéis que executam nos processos

em serviços. Em transporte público urbano, os clientes são denominados usuários ou passageiros, havendo inclusive polêmicas quanto ao uso do termo (Pinheiro, 1993).

Para Kotler (1989), uma empresa inclui no mercado alguns serviços que podem ser distintos em cinco categorias de ofertas:

- *Bem tangível*: nenhum serviço acompanha o produto, é o caso do sabonete, sal ou creme dental.
- *Bem Tangível acompanhado de serviços*: a oferta consiste em um bem tangível acompanhado por um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo. É o caso de um carro. O autor observa que, quanto mais sofisticado tecnologicamente for o produto, mais suas vendas dependerão da qualidade dos serviços ao consumidor, por exemplo, oferecendo consertos, manuais, treinamento ou garantia.
- *Híbrido*: a oferta consiste em partes iguais de bens e serviços. É o caso dos restaurantes.
- *Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários*: trata-se de um serviço principal acompanhado de um serviço adicional. É o caso de transporte terrestre para passageiros de linhas aéreas.
- *Serviço*: que é simplesmente a oferta de um serviço, como o de uma professora particular, uma massagista.

O segmento que mais tem crescido na economia mundial é o setor de serviços, ganhando importância em muitos países cuja economia estava centrada nas atividades agrícola e industrial. Entre os diversos fatores que têm contribuído para o aumento na demanda de serviços, podemos citar: desejo de melhor qualidade de vida, surgimento de novas tecnologias, a urbanização, disponibilidade de mais tempo para o lazer, mudanças socioeconômicas como o aumento na participação da mulher no trabalho remunerado, aumento de sofisticação dos consumidores, etc.

Mas seu crescimento não é novo. Desde 1900, os Estados Unidos e a Inglaterra tinham mais emprego nos serviços que na indústria, segundo Albrecht (1994: 126). Em 1993, cerca de 76% dos trabalhadores nos Estados Unidos estavam empregados na área de serviços.

O setor de serviços é cada vez mais importante na economia por representar uma parte crescente da atividade econômica, contribuindo com 65% do PIB (Produto Interno Bruto) na França e 70% do PNB (Produto Nacional Bruto) nos Estados Unidos (Horovitz, 1993: 17), por exemplo.

No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência mundial. Em termos de ocupação de mão-de-obra, o setor de serviços vem aumentando a sua participação nas últimas décadas, ocupando assim 50% da população em idade ativa em 1989, representando 60% do PIB. Mantendo-se a atual tendência de crescimento do setor de serviços, calcula-se que no ano 2000 estará alocada neste setor mais de 60% da população em idade ativa (Gianesi e Corrêa, 1994: 19).

Desta forma, percebe-se que a evolução dos serviços ocorre em nível mundial e provavelmente veremos a globalização dos serviços, da mesma forma que estamos vendo a globalização da economia, tornando assim as grandes empresas mundiais de serviços mais eficazes que as pequenas empresas independentes e a concorrência deixando de ser local ou nacional, para ser internacional.

A tecnologia de produção que algumas empresas detêm hoje não será segredo para outras empresas amanhã, de forma que os produtos tendem a ser similares em qualidade e o fator que levará uma empresa a ser mais competitiva que a outra será a qualidade dos serviços oferecidos.

Sandroni (1989: 287) define serviços como a denominação dada ao conjunto das atividades que se desenvolvem especialmente nos centros urbanos e que são diferentes das atividades industriais e agropecuárias. Essas atividades normalmente se enquadram no chamado serviço terciário da economia, como o comércio, os transportes, a publicidade, a computação, as telecomunicações, a educação, a saúde, a recreação, o setor financeiro e de seguros e a administração pública. Muitas atividades classificadas como serviços são extensões das atividades produtivas como a agricultura, a indústria e a mineração. Desta forma, o conceito de serviços se torna mais abrangente, vista a grande importância de sua participação no conjunto da economia, pela sua participação na formação do PIB e pelo grande número de pessoas empregadas neste setor.

Para Oliveira (1994: 36) “O serviço aos clientes é um serviço essencial para a sobrevivência e a competitividade das empresas, no mundo de hoje, independente do

ramo de atividade, porte da empresa e sua localização no mundo”. Na visão desse autor, o cliente ganhou uma posição de destaque, tornando-se o principal foco de atenção de todo empresário, e aqueles que não pensarem dessa forma estão sujeitos a perder a corrida para seus concorrentes. Sendo assim, pode-se perceber que o serviço ao cliente é o principal diferencial competitivo que uma empresa deve buscar, a fim de crescer e sobreviver no mercado.

Horovitz (1993: 23) define o serviço como sendo “O conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes”. O cliente, quando vai adquirir determinado bem ou serviço, espera receber um conjunto de informações e orientações antes, durante e após a compra que Horovitz (1993) chama de “prestações”.

Podemos citar, neste conjunto de prestações, as informações recebidas sobre o produto ou serviço, demonstrações, garantias, o atendimento dispensado, a assistência técnica, seguro, etc.

Deduz-se, então, que um serviço com qualidade e responsabilidade é aquele que, além do atendimento gentil, amável e cordial, ofereça produtos com qualidade, com pessoas treinadas e capacitadas para dar informações precisas e confiáveis, de forma que o cliente se sinta motivado a continuar sendo seu cliente.

Para Cobra e Rangel (1993: 8), “Um serviço é definido como uma forma de proporcionar ao cliente tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou serviço”. Na visão desses autores, o cliente não compra somente um bem ou serviço, mas ele compra acima de tudo uma satisfação para as suas necessidades e essa satisfação se dará se o produto ou serviço atender à sua expectativa. Portanto, além de o produto estar em condições de uso, a empresa deve oferecer o serviço de entrega, garantia, assistência técnica e peças de reposição.

Observa-se que um serviço de qualidade é uma forma de ampliar um produto vendido e se torna um fator-chave de sucesso, capitalizando para a empresa uma imagem positiva para seus produtos e para a organização como um todo.

Para Giancesi e Corrêa (1994: 32), “Os serviços são experiências que o cliente vivência, enquanto que produtos são coisas que podem ser possuídas”. Para esses autores, sendo os serviços intangíveis, é difícil ou praticamente impossível avaliar um serviço



antes da compra e o cliente percebe muito mais riscos na compra de serviços do que de produtos, tendo a necessidade de basear-se em referências de outras pessoas e/ou na reputação da empresa prestadora de serviços.

O serviço também se apresenta de forma cíclica, havendo grandes variações no decorrer de um dia ou semana, impondo com isso uma necessidade de flexibilização para a variação de volume, procurando otimizar a capacidade produtiva existente. Sendo o serviço um bem intangível, é difícil exercer controle de qualidade, mas se faz necessária uma atenção especial de gerentes e funcionários no sentido de ouvir o cliente para garantir a qualidade do serviço.

Para Normann (1993: 65), o serviço constitui os benefícios oferecidos para o cliente. O conceito de serviço consiste, freqüentemente, em um conjunto muito complexo de valores que, muitas vezes, são difíceis de analisar. Alguns dos benefícios são físicos e outros, psicológicos ou emocionais. Percebe-se, desta forma, que o cliente é quem irá determinar o grau de satisfação atingido com o serviço adquirido.

Nota-se, assim, que a maioria dos serviços é resultado de ações entre o cliente e as pessoas que representam a empresa e há diferença de valores entre as pessoas pelo benefício oferecido pelo serviço, daí a importância da qualidade como elemento base para conquistar o cliente. Quanto mais claro e preciso o processo de prestação de serviços, maior a oportunidade para se adotarem princípios de qualidade.

Para Cobra (1992: 374), “O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”. Assim, a empresa deve estudar e se preparar, através de todos os meios necessários, para aproximar permanentemente os interesses comuns às necessidades e desejos do consumidor, dando tantas facilidades quantos possíveis para o cliente adquirir o bem ou serviço que lhe proporcione tantas satisfações quantas possíveis. O fato de anexar um serviço ao produto, seja ele de pré-venda, pós-venda ou no serviço propriamente dito, gera maior satisfação ao cliente e gera uma ampliação do produto.

Walker (1991: 3) afirma que “A reputação dos serviços depende totalmente de como o cliente se sente ao fazer negócios com você”. Quando o cliente está negociando com você ou sua empresa, poderá ter uma experiência agradável e gratificante ou algo que ele não repetiria jamais. Essa afirmação deve-se ao fato de que a prestação de

serviços é algo subjetivo e os clientes reagem de maneiras diferentes ao que parece ser um mesmo serviço. O cliente faz julgamento do serviço e, quando não se sente satisfeito, normalmente não reclama e, na maioria das vezes, muda de prestador de serviços. Desta forma é de fundamental importância prestar serviços de alta qualidade, descobrir novas maneiras para melhorar os serviços e, principalmente, desenvolver o senso crítico de avaliação e análise da qualidade do serviço prestado.

Albrecht (1994) comenta que, no mundo atual, há a necessidade de líderes com um novo perfil, que tenham liderança de serviços. Para o autor, liderança de serviços é "a capacidade de liderar com enfoque nos serviços: serviços de clientes, serviço à organização e serviço aos empregados (aqueles que trabalham para o atingimento dos objetivos)".

### 3.2.2. CARACTERÍSTICAS

As mais variadas literaturas sugerem uma gama de características de serviços, em que, normalmente, estes são comparados a bens físicos, cuja satisfação do cliente se dá quando o serviço proporciona ao cliente o atendimento de suas expectativas e, dessa forma, o serviço é percebido de maneira subjetiva.

Cobra (1992: 373-374) descreve que os serviços possuem quatro características básicas:

- **Intangibilidade:** diferem dos produtos, visto que não podem ser apalpados, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.
- **Inseparabilidade:** não são estocáveis para a venda ao consumidor, são feitos e consumidos ao mesmo tempo.
- **Variabilidade:** os serviços são altamente variáveis, possuem dependência com quem os realiza, onde e quando são realizados.

- **Perecibilidade:** não podem ser estocados.

Por apresentarem essas características de difícil controle, faz-se necessária a adoção de estratégias específicas para a solução de tais problemas, tornando tangível o intangível: aumentar a produtividade dos fornecedores que são inseparáveis ao produto, padronizar a qualidade face à variabilidade e influenciar os movimentos de demanda, melhorando a oferta ao se considerar a perecibilidade do serviço.

Gianesi e Corrêa (1994: 32-34) descrevem três características das operações de serviços:

- Intangibilidade dos serviços.
- A necessidade da presença do cliente ou bem de sua propriedade.
- Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Produtos são coisas que podem ser possuídas (tangíveis), enquanto os serviços são experiências que o cliente vivência, dessa forma os serviços são intangíveis e o consumidor percebe muito mais riscos na compra de um serviço do que um produto, uma vez que o serviço não pode ser tocado, sentido ou demonstrado.

A presença e a participação do cliente no processo determinam o momento da ação da prestação do serviço, ou seja, quando e como deve realizar-se e, neste aspecto, há limites de quanto o cliente está disposto a esperar pela prestação do serviço. Os produtos podem ser produzidos a qualquer momento sem a necessidade da presença do cliente.

A produção e o consumo são simultâneos, visto que geralmente não existe uma etapa intermediária entre a produção do serviço e o seu consumo por parte do cliente. Desta forma, os serviços não podem ser estocados, dificultando a utilização eficiente da capacidade produtiva de um sistema, uma vez que o serviço produzido e não demandado é perdido para sempre.

A demanda por serviço apresenta-se de forma cíclica, gerando assim uma maior necessidade de flexibilização na variação do volume de operações de serviços e, também, a busca de formas alternativas para medir a qualidade do serviço que garanta a satisfação do cliente.

Para Horovitz (1993: 18-28), os serviços têm a particularidade de serem intangíveis e possuem a característica de serem simultâneos à prestação e já o consumo, enquanto os produtos são fabricados antes de serem vendidos e utilizados. Os serviços

possuem também a característica de terem pouca ou nenhuma materialidade. Não há como o cliente exprimir seu nível de satisfação sem que haja o consumo do mesmo.

### **3.2.3. PERCEPÇÃO DO CLIENTE**

As prestações são entendidas como tudo o que o cliente espera antes, durante e após a compra. Em se tratando de serviços, sua mensuração ocorre no momento da utilização ou, em alguns casos, somente após ser conhecido o resultado. É possível avaliar o nível de satisfação do cliente através da comparação entre a sua expectativa e percepção do serviço prestado e a experiência vivida durante o seu consumo.

Gianesi e Corrêa (1994: 79) demonstram que o modelo de avaliação que o cliente faz do serviço é genérico e válido também para produtos, porém é mais significativo nos serviços em virtude de sua intangibilidade. Desta forma, quando o consumidor vê um produto tangível, a imagem real é a principal responsável pela formação das expectativas do consumidor. Como os serviços apresentam-se sobre a forma de intangibilidade, a expectativa do cliente antes da compra não se pode basear em uma imagem real. Depende, entre outros fatores, da comunicação transmitida aos consumidores e que, em algumas ocasiões, podem gerar expectativas maiores do que poderão ser atendidas pelo fornecedor.

A percepção do cliente com relação ao serviço prestado é formada pela prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente durante e após o processo, e ocorre em todos os momentos em que o cliente entra em contato com qualquer segmento da empresa prestadora do serviço. Durante o ciclo do serviço, os primeiros e os últimos momentos estão entre os mais críticos para a percepção do cliente.

Nos primeiros momentos, o cliente ajustará sua impressão para o restante do ciclo do serviço e é difícil mudar a impressão do cliente daquilo que virá depois. Por isso, é importante prestar um bom serviço desde o começo do contato com o cliente. Da mesma forma, a impressão formada pelo cliente nos últimos momentos, ou seja, a impressão final, ficará mais tempo em sua memória, servindo como fator de decisão para futuras compras e fator de prestação de informações a outros consumidores.

As expectativas e a percepção do cliente com relação ao serviço prestado ocorrem também em relação aos seguintes aspectos:

- **Tangibilidade:** Aspectos que facilitam o cliente a avaliar o serviço antes da compra, através da sua apresentação, sendo aspectos de qualidade e/ou aparência dos bens, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, ou outros consumidores.
- **Consistência:** Conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. Formação de um conceito da qualidade do serviço ou do produto.
- **Competência:** Habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço. Relaciona-se às necessidades técnicas do cliente, de capacitação profissional da qual ele não dispõe.
- **Velocidade de atendimento:** Prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera na dimensão real, que se refere ao tempo físico (minutos, horas, dias) e na dimensão percebida que se refere à percepção que o cliente forma do tempo que tem que esperar.
- **Atendimento/atmosfera:** É a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço. São exemplos, a atenção personalizada ao cliente, seu reconhecimento, cortesia, comunicação e o ambiente.
- **Flexibilidade:** Capacidade de realizar mudanças e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças de necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- **Credibilidade/segurança:** Reduzir no cliente a percepção de risco, isto aliado à habilidade de transmitir confiança.
- **Custo:** Este critério avalia quanto o cliente está disposto a pagar por determinado serviço.
- **Acesso:** Proporcionar ao cliente facilidades para manter contato com o fornecedor de serviços. Entre estes fatores, destaca-se a localização conveniente, horário de atendimento, disponibilidade para atendimento telefônico, etc. (Gianesi e Corrêa, 1994: 91-94).

Outro aspecto relevante na prestação de serviços é que a empresa deve estar próxima ao cliente, conhecer o que ele pensa e quer, saber do que necessita, quais as suas expectativas, o que valoriza num dado produto ou serviço, pois, segundo Oliveira (1994: 37), “Quem define o que é realmente serviço ao cliente é o próprio cliente”.

Albrecht e Bradford (1992: 22) apontam que “o principal motivo para conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação”. Desta forma, as empresas podem equiparar-se no aspecto material e na decisão de preços de produtos, mas poderão obter fatores de diferenciação como a qualidade, o serviço e a inovação. Neste aspecto, um dos grandes fatores de diferenciação de mercado consiste em relacionar a qualidade do serviço com a de produtos. Os sistemas de serviços devem ser desenvolvidos e implementados de acordo com a conveniência do cliente e não com a da empresa.

Normann (1993: 33) aponta que, no decorrer de um período, os contatos dos clientes com a empresa são freqüentes e, dentro de um conceito de serviço, definem-se estes contatos como “momentos da verdade”. “Um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor de seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto”.

Pode-se dizer que, no decorrer do dia, ocorre uma infinidade de contatos do cliente com a empresa e estes não envolvem apenas o contato pessoal, mas todos os encontros que os clientes têm com qualquer aspecto da empresa e deve-se ter o cuidado para que esses contatos tragam um resultado positivo, a fim de que a empresa consiga renovar sua lealdade com o cliente e transformar o momento da verdade em uma experiência agradável para o cliente.

Para Walker (1991: 6), colocar o cliente em primeiro lugar é uma intenção louvável, mas é necessário que a empresa faça algo mais, como desenvolver estratégias de serviços que criem uma diferença que seja observável ou mensurável pelos clientes e demonstrem um impacto verdadeiro de como as coisas são feitas dentro da empresa. A estrutura organizacional da empresa deve ser projetada no sentido de responder às necessidades dos clientes. Para isso, torna-se imprescindível observar os seguintes aspectos:

- As necessidades e expectativas dos cliente: Para a empresa sobreviver, é necessário conhecer as necessidades dos clientes e, quando conhecidas, não ignorá-las.
- As atividades dos concorrentes: Conhecer o que os concorrentes estão fazendo para os clientes e adotar medidas inovadoras de seus serviços para obter vantagem competitiva.
- Visão de futuro: Além de escutar os clientes e observar os concorrentes, para as empresas se destacarem, é preciso possuir líderes visionários, que sabem encorajar a experimentação e a mudança e saibam capacitar as pessoas a criarem uma visão do futuro.

A expectativa dos clientes quando compram um bem ou serviço é de serem bem servidos no aspecto serviço material e também no serviço pessoal. O produto propriamente dito deve ser confiável e corresponder ao seu propósito e o serviço pessoal deve ser desenvolvido pelos funcionários, com conhecimento de como prestá-lo da melhor maneira, habilidade para executar as tarefas e, principalmente, desenvolver atitudes positivas em relação à maneira de realizar as tarefas. Ou seja, é preciso que os funcionários gostem do que fazem.

É evidente que um bom serviço não será capaz de suprir falhas organizacionais de uma empresa que não está preparada para os desafios da atualidade e nem de tornar bom um produto ruim. Contudo um bom produto pode tornar-se mais competitivo, se for acompanhado de um bom serviço ao cliente. Neste sentido, a estratégia de serviços pode ser considerada a essência de uma estratégia de diferenciação de produtos e, para ser bem sucedida, é preciso que ela esteja inserida na cultura da organização.

Denton (1991) realça dois aspectos importantes:

- A empresa deve conhecer quem são os seus clientes e de que serviços eles precisam.
- A empresa precisa avaliar os serviços fornecidos aos clientes.

Antes de a empresa focar o lema “Cliente em primeiro lugar”, é necessário obter um conhecimento prévio do cliente e de quais serviços ele precisa. A lealdade do cliente aumenta quando espera e recebe uma recompensa. Entre as diversas recompensas, pode-se destacar a velocidade de transações, a atenção, a confiabilidade, a consistência e

até a excitação. Fornecedores efetivos de serviços sabem que atividades de serviços caros não possuem valor se não satisfizerem plenamente às necessidades dos clientes. É de fundamental importância entender os clientes e praticar mudanças visando às melhorias necessárias para prestar serviços de qualidade e que surpreendam os clientes.

Quanto ao aspecto de avaliação dos serviços, o autor salienta que é relativamente fácil avaliar a qualitatividade de produtos tangíveis e difícil de se avaliar serviços, por serem intangíveis e subjetivos, cuja avaliação ocorre em função da perspectiva a partir da qual estão sendo olhados.

A empresa deve descobrir formas de avaliar a qualidade de serviços, porque certamente seus concorrentes o farão. Dentro dessa perspectiva, a empresa que não possui formas de avaliar a qualidade dos seus serviços certamente não terá formas de melhorá-los e um cuidado especial deve ser tomado, prevenindo gerentes e administradores para não acharem que, dentro de suas organizações, bons serviços são uma realidade, quando poderão estar correndo riscos muito graves nessa pretensão.

Para Horovitz (1993: 58 ), “O cliente é rei. Nunca é demais dizer: Não há empresa sem cliente”. O cliente deve ser o ponto de partida para uma estratégia de serviço. Empresa bem implementada tem por objetivo manter os clientes atuais e conquistar novos clientes potenciais.

Para uma empresa se perpetuar no mercado é de vital importância conhecer e seguir de perto as necessidades dos clientes, e tudo na empresa deve ser realizado em torno do cliente. Deste modo, o conhecimento do cliente, a adaptação da empresa ao cliente e o entendimento das reais necessidades do cliente são fatores importantíssimos para qualquer organização. A empresa necessita com frequência realizar uma avaliação dos serviços fornecidos, visando conhecer possíveis falhas, antecipar-se a problemas e tomar iniciativas inovadoras que representem um diferencial competitivo.

#### **3.2.4. CONCEPÇÃO E PROJETO DO SERVIÇO**

Nesta etapa, o principal aspecto a ser explorado é a compatibilidade entre os desejos e expectativas dos clientes e outros interessados com o conceito do serviço



concebido e projetado pela empresa, sendo necessário, para isso, que os atributos importantes para os clientes já estejam identificados, priorizados e quantificados para servirem de referência para o diagnóstico.

Os seguintes elementos associados à concepção e projeto do serviço devem ser levantados nesta etapa do diagnóstico:

Para a identificação da importância relativa dos serviços:

- quais os tipos de serviços prestados e seus níveis de participação no total das operações da empresa.

Para a caracterização dos principais serviços:

- quais as características essenciais e periféricas dos principais serviços, identificando aquelas determinantes para a competitividade da empresa.

Em relação ao pacote de serviços:

- quais as características dos pacotes de serviços, compostos por instalações, veículos, equipamentos, bens facilitadores, benefícios explícitos e benefícios implícitos, e os eventuais problemas associados.

Em relação aos atributos:

- quais as características técnicas associadas aos atributos desejados pelos interessados e se apresentam, atualmente, níveis adequados,
- qual o desempenho obtido para os diversos atributos importantes, divididos em atributos associados ao processo de prestação do serviço e atributos associados ao resultado do processo,
- se a forma atual de desdobramento dos desejos dos clientes nas diversas etapas para obtenção do serviço (concepção, projeto e operação) é adequada, quais os conflitos existentes e as eventuais correções necessárias.

Espera-se, como resultado desta etapa, concluir se o serviço prestado está concebido e projetado adequadamente, como também identificar quais os problemas associados a este aspecto.

### **3.2.5. ATENDIMENTO**

A atividade econômica passa por alguns ciclos que concentram as atividades em determinadas fases. De maneira simples, pode-se citar os ciclos que se destacaram, como a agricultura, a fabricação de objetos para serem vendidos e, atualmente, a maior força de trabalho está no serviço.

Constantemente necessita-se de prestações de serviços como, por exemplo, transportes, mecânicos, restaurantes, decoradores, médicos, transações bancárias e, enfim, uma infinidade de serviços com os quais de certa forma temos uma expectativa com relação ao atendimento e à satisfação de nossas necessidades. Os clientes estão cada vez mais conscientes, exigentes, seletivos e possuem o poder de construir ou destruir empresas e influenciar quem com elas transacionam.

Para Hopson e Scally (1995), a obsessão pelo cliente é nada menos que o fator primordial para o sucesso de um empreendimento. A prioridade fundamental de qualquer negócio é cativar e manter o cliente. Neste sentido, os autores citam a importância da razão, das emoções e o sentimento dos clientes para o sucesso do empreendimento.

Toda vez que há um contato do cliente com a empresa, ocorre um atendimento que gera uma impressão ao cliente, podendo-se definir:

- **Atendimento sem nenhum impacto:** tratamento indefinido, contato imperceptível, nem ruim, nem especial.
- **Atendimento abaixo da expectativa do cliente:** cliente ignorado, tratado com descortesia, trapaceado, injustiçado. Este tipo gera no cliente sentimentos de raiva, frustração ou desapontamento.
- **Atendimento bom:** atendimento especial, caloroso, com cortesia, simpatia, atenção, demonstrando que a pessoa que faz o atendimento possui conhecimento do produto e do cliente. Este atendimento gera no cliente sentimentos de satisfação, de gratificação e proporciona ao cliente a motivação de vivenciar novamente esta experiência.

Desta forma, pode-se dizer que o bom atendimento é aquele que excede a expectativa do cliente, é aquele que concede um pouco a mais do que ele espera e que resulta em um prazer para o cliente. É importante, neste processo de atendimento, que o serviço tenha custo justo e real, portanto não deve onerar excessivamente o cliente.

O bom atendimento educa o cliente a novos padrões de qualidade e desperta para desafios que o tornam mais exigente e, dessa forma, o que foi um pouquinho a mais em um ano será considerado normal no próximo.

Outro fator importante que deve ser lembrado é que o cliente está ultrapassando o estágio do ter e de satisfazer às necessidades básicas como: alimento, abrigo, segurança, bens de consumo, etc., estando à procura de algo mais sofisticado, como ser tratado como importante, valorizado, reconhecido e respeitado. Portanto, os clientes estão mais perspicazes, sofisticados e não desejam apenas o produto que comprem e, sim, um tratamento de qualidade. Se os clientes estão mais sofisticados e inteligentes, as pessoas que os atendem também devem agir dessa forma.

Cobra e Rangel (1993: 25) citam que “o consumidor exigente não quer receber apenas um bom atendimento, como outro qualquer; ele quer e exige o melhor atendimento”. Por outro lado, para as empresas serem competitivas, não basta apenas proporcionar um bom serviço. É necessário ter o melhor serviço.

Com a mudança do perfil econômico que apresenta maior oferta de produtos e serviços e a presença de concorrência na oferta de um mesmo produto ou serviço, o consumidor está se livrando daquela necessidade de ter que aceitar o que era imposto pelo mercado e passa a exigir um atendimento com excelência e qualidade superior. A qualidade de atendimento, por ser um aspecto subjetivo, vai depender da expectativa de quem recebe o serviço de atendimento e de quem o presta. Nesse sentido, a empresa deve adequar seus funcionários para os padrões desejáveis de prestação de serviços, com um atendimento cordial e educado.

Para que a qualidade do serviço seja efetivamente um fator de diferenciação estratégica, é preciso que os funcionários da empresa tenham conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço, habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, desenvolvam uma atitude positiva em relação à forma de realizá-las e, sobretudo, que as pessoas gostem do que fazem e se sintam realizadas.

Neste sentido, Coutinho (1994: 13) diz que a parte mais importante na prestação de serviços são as pessoas. As pessoas devem ser bem treinadas, motivada e integradas com o trabalho para prestar serviços com qualidade.

Entre outras características, os profissionais de atendimento devem ser:

- **Comunicativos:** pessoas extrovertidas e com facilidade de relacionamento.
- **Empáticos:** pessoas que conseguem sentir, perceber e avaliar as emoções e sentimentos dos clientes.
- **Entusiastas:** pessoas que se mantêm motivadas e sabem motivar as demais pessoas, inclusive o cliente.
- **Curiosos:** pessoas que buscam mais e mais informações sobre seus produtos, serviços e sobre a concorrência.
- **Organizados:** pessoas que se dedicam à obtenção dos fatos e estão sempre preparadas.

A qualidade do profissional de atendimento deve ser encarada com muita seriedade, visto que a linha de frente de atendimento tem a capacidade de personificar os serviços oferecidos e possui em suas mãos a chave para o sucesso da organização.

Segundo publicação na revista *VOCÊ S.A.* (setembro/98 p. 37), existe diferença significativa entre um serviço e um bom serviço. Bom serviço é o que permite manter a clientela, mesmo quando há falhas na satisfação do consumidor. É o que permite ter maiores lucros e obter resultados infinitamente melhores do que seria plausível esperar. O primeiro ponto crucial sobre atendimento é que o bom serviço é aquele que não só atende, mas supera a expectativa do cliente. Neste sentido, salienta-se que a empresa deve trabalhar a idéia de que todos os clientes são especiais e fazer um esforço extra para satisfazê-los e encantá-los. O segundo ponto refere-se ao profissional de atendimento que é visto pelo cliente sendo como a empresa. A empresa, para o cliente, é o ser humano que responde ao telefone, atende no balcão ou, de alguma forma, mantém contato direto com ele. Se esse funcionário gera uma sensação positiva, o cliente acha que está lidando com uma empresa boa. Gera-se uma sensação negativa, o cliente acha que está lidando com uma empresa ruim.

Almeida (1995: 121) “A satisfação do cliente é uma relação entre o que ele viu (percepção) e o que ele esperava (expectativa)”. Para esse autor, a qualidade do serviço recebido depende da expectativa e da percepção de cada cliente. O ser humano possui esta característica de criar expectativas sobre determinadas coisas e possui também a

percepção que é única, ou seja, individual de cada um. A percepção que o cliente tem de um serviço pode ser positiva ou negativa.

Desta forma, podemos dizer que, quanto maior for a expectativa do cliente com relação ao serviço, maior será a possibilidade de o mesmo se frustrar e ficar insatisfeito, e quanto maior a percepção positiva do cliente, maior será a possibilidade de ficar satisfeito. O atendimento é fator fundamental para gerar a expectativa do cliente e sua percepção, visto que em cada momento da verdade que o cliente vivencia em uma empresa, já faz parte do atendimento e a percepção do cliente já está sendo formada.

Albrecht e Bradford (1992: 61) indicam que a década de 1990 está sendo marcada pela evolução tecnológica e pela invasão no mercado de serviços eletrônicos, como fax, telefones controlados por *microship*, caixas automáticas, compras pela televisão em que está ocorrendo um afastamento da interação humana no momento da verdade e o cliente passou a se relacionar com a máquina, não havendo calor humano. De certa forma, as empresas terão que enfrentar este desafio e encontrar alternativas para aproximação com o cliente.

Pode-se dizer que esta década está sendo marcada pela presença do serviço como produto fundamental e as empresas que fizerem do serviço a força motriz serão aquelas que vencerão a concorrência.

Embora o cliente goste de aparelhos de conveniência e que economizam tempo, gostam também de um ser humano, que respira e que permita a sua interação e relacionamento, além de que a percepção do cliente no que tange à qualidade dos serviços está nos detalhes.

Estes autores citam sete pecados do serviço:

- Tratar os clientes com apatia.
- Livrar-se do cliente o mais rápido possível.
- Ser frio com os clientes.
- Tratar os clientes com condescendência.
- Atendimento diário rotineiro (robotização).
- Fazer somente como está no manual (regulamento).
- Empurrar o cliente para outros setores da organização.

Percebe-se, assim, que o cliente não está mais disposto a ser vítima de um dos pecados do serviço, visto que o mercado oferece muitas opções e ele pode simplesmente optar por outros prestadores de serviços, deixando de negociar com a sua empresa.

Em um mercado competitivo, com certeza serão vencedoras as empresas que adotarem abordagens diferentes com relação ao serviço, procurando conhecer a mente dos clientes e esquecendo o velho paradigma de “Nós conhecemos o que é melhor para nossos clientes”.

Sem dúvida, o atendimento é muitas vezes a principal causa para alcançar a satisfação ou a insatisfação do cliente.

Horovitz (1993: 93) determina alguns pontos essenciais que são capazes de transformar o reconhecimento e a hospitalidade em normas mensuráveis:

- Sorrir mostra, com um sinal, o prazer de ver alguém.
- Comunicação verbal: cumprimentar a pessoa, saber seu nome, falar-lhe de sua procedência.
- Comunicação gestual: todos os sinais que atestam o reconhecimento ao cliente e confirmam que é bem-vindo (não lhe dar as costas ou obstruir a passagem, por exemplo).
- Comunicação visual: todos os elementos físicos que melhoram a sensação de segurança e bem-estar do cliente, como painéis e sinalização.
- Comunicação escrita: brochuras e prospectos, todos os documentos na língua do cliente, fáceis de ler e compreender, quer se trate da ficha do hotel ou da brochura da agência de viagens, quer do catálogo do vendedor de móveis ou do contrato de uma companhia de seguros.
- Competência de quem atende: responder às perguntas do cliente e resolver seus eventuais problemas.
- Materialidade do atendimento: um atendimento caloroso e confortável em relação ao serviço proporcionado. Seria aberrante acomodar o cliente do McDonald's numa poltrona de couro, como seria incongruência não pôr um telefone no quarto de hotel cinco-estrelas.

- Continuidade do atendimento: não limitar a qualidade no primeiro contato; tudo faz parte do atendimento, da recepção à venda, do serviço de faturamento ao serviço de reparações.

Sendo assim Horovitz (1993), entende que o atendimento não é apenas uma questão pessoal, mas uma técnica que se pode aprender. Um sorriso, ou uma telefonista simpática não são suficientes para garantir uma vantagem competitiva. É necessário que toda a organização esteja concebida em função do objetivo de serviço que se procura alcançar.

Portanto, a qualidade de atendimento não tolera nenhuma aproximação. A organização deve definir com clareza quais são suas normas de qualidade, repassá-las a todos os funcionários independente de escalão, e investir em treinamento dos seus funcionários visando desenvolver novas habilidades e aptidões. Segundo Freemantle (1994: 65), “para ter sucesso, a busca da excelência no atendimento ao cliente deve tornar-se uma obsessão eterna”. Para esse autor, o atendimento ao cliente deve com frequência ser amplamente discutido, revisado e desafiado, para que todas as pessoas concentrem as suas energias e entusiasmo em acertar e melhorar o atendimento e tê-lo como prioridade no momento presente e futuro.

Outro aspecto relevante é que a empresa deve desenvolver uma visão estratégica para mudar do presente para o futuro, avaliando seus níveis atuais de atendimento e estabelecer uma meta clara de onde se quer chegar no futuro. O estabelecimento de metas para o futuro deve ser flexível de mudanças, visto que o processo de busca de melhorias é contínuo, uma vez que o que está sendo feito hoje pode não ser o ideal amanhã. Portanto, uma visão de futuro não pode ser tratada como fantasia. O pensamento deve estar voltado para que sempre haja algo mais a ser alcançado e o progresso será substancial.

Neste aspecto de visão estratégica de futuro são importantes a participação, a conscientização e o envolvimento de todos os funcionários, visto que a qualidade de atendimento se aplica a todas as funções e áreas da empresa, devendo fazer parte da cultura da organização e das crenças pessoais de cada pessoa que trabalha nela.

Para se obter um incrível atendimento ao cliente, é necessário o estabelecimento de metas claras definidas, mensuráveis e, principalmente, uma decisão sobre a filosofia geral de serviços que a empresa pretende adotar, pois existem diferenças entre os

comportamentos e atitudes dos clientes, e também custos diferentes entre os diferentes tipos de serviços, ou seja, entre serviços básicos e serviços de alta qualidade.

### 3.3. QUALIDADE

#### 3.3.1. DEFINIÇÕES

Em termos de definição e formas de abordagem da *qualidade*, não existe na literatura uma convergência de opiniões, como se pode concluir pelas listadas a seguir:

- Juran (1990), como adequação ao uso, propondo o planejamento, controle e aperfeiçoamento da qualidade.
- Crosby (1979) (1990), como conformidade com requisitos, propondo fazer certo na primeira vez e buscar o defeito zero.
- Deming (1990), como nível de satisfação dos clientes, propondo que a qualidade é construída e não apenas inspecionada.
- Feigenbaum (1951), como uma composição de características que atendem a expectativas, propondo um controle total da qualidade além dos limites da produção. "É a composição total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção de um produto ou serviço através das quais o mesmo produto ou serviço, em uso, atenderá às expectativas do cliente".
- Tebol (1991), como a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os concorrentes.
- Parasuraman (1992), especificamente para serviços, como a diferença entre as expectativas do cliente e suas percepções do serviço prestado.
- Grönroos (1990), também para serviços, como resultado da composição entre aspectos técnicos e funcionais, influenciados pela imagem da empresa e de forma comparativa às expectativas dos clientes.

De todas as definições apresentadas, a mais difundida é a de Juran (1990): "Qualidade é a adequação ao uso, isto é, o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do usuário, durante o seu uso". Para



esse autor, produto é um conceito amplo que engloba serviços, cabendo destacar a ênfase dada ao uso do produto, em última análise, ao benefício gerado por ele.

Juran (1990) identifica dois tipos de características de qualidade, que atendem às necessidades e, conseqüentemente, levam a um aumento da satisfação do cliente, por exemplo, no caso de transportes urbanos, aumento na frequência de uma linha de ônibus. São características associadas à ausência de deficiências, levando à não insatisfação dos clientes, no exemplo, a limpeza dos ônibus.

Alter (1979) aborda, de forma semelhante, estas definições para o caso dos serviços de transportes. Garvin (1992), citando a ASQC, apresenta elementos estratégicos que direcionam a considerar-se a qualidade de forma comparativa com a concorrência, e não definindo-a a partir de padrões fixos e internos à empresa: "Não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem (os clientes, usuários e aqueles que influenciam ou representam) que têm a última palavra quanto até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas". "A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece". "A satisfação é conseguida durante a vida útil do produto e não apenas na compra". "É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles que o produto atende."

Esse mesmo autor classifica cinco enfoques possíveis para definir-se qualidade.

O enfoque transcendental, voltado para os aspectos filosóficos e associado à excelência absoluta. O enfoque baseado no produto e voltado para as suas características quantitativas e qualitativas. O enfoque baseado no usuário e direcionado para a adequação ao uso e à satisfação do consumidor; o enfoque baseado na fabricação associado à conformidade com especificações. E, finalmente, o enfoque baseado no valor relacionado com custos e preços.

No contexto deste trabalho, todas essas definições seriam aplicáveis variando conforme o objeto da abordagem. Quando são tratados os aspectos relativos ao sistema de prestação dos serviços, são de melhor aplicação os conceitos relativos à qualidade sob a ótica da produção, isto é, com ênfase na conformidade com especificações. Ainda neste contexto, o enfoque transcendental relaciona-se com a motivação das pessoas envolvidas para a busca da excelência e da melhoria contínua.

Quando abordados os aspectos relativos à interface do cliente com o sistema, o

enfoque baseado no usuário é o mais adequado, buscando-se a satisfação dos mesmos através de serviços adequados a suas necessidades.

Na definição do serviço a ser prestado, passam a ser bastante importantes os seus atributos quantitativos e qualitativos e torna-se adequado o enfoque da qualidade sob a ótica do produto.

Finalmente, em termos estratégicos, a melhor abordagem é aquela que coteja a qualidade com custos e preços, ou seja segundo uma visão de valor. Como forma de integrar essas definições e facilitar a operacionalização do conceito, este trabalho terá, como foco, a qualidade percebida pelos clientes de forma comparativa às alternativas disponíveis, conforme considerado por Garvin (1992).

De todas as abordagens citadas anteriormente, a qualidade percebida relativa é a mais importante, sob a ótica da empresa, pois é esta que condiciona sua sobrevivência e sucesso no mercado. Todas as demais abordagens da qualidade citadas anteriormente devem, de alguma forma, convergir para esse objetivo.

O conceito de qualidade está associado às práticas de administração industrial que, na verdade, são as origens das práticas de administração geral que se iniciaram com o planejamento, organização, controle, comando e coordenação que, nos tempos contemporâneos, se chamava administração científica. Desses itens, o controle passou a ter uma relevância maior e passou a chamar-se *controle de qualidade*, que enfatizava mais o aspecto de garantia de qualidade do produto, e identificava se havia ou não defeitos no produto, dentro do processo de produção em massa.

Percebe-se um crescimento muito grande de qualidade a partir de 1970, sob o impacto da crise do petróleo, quando a indústria japonesa começou a surgir como uma ameaça à hegemonia americana no campo da qualidade e da produtividade, principalmente sobre automóveis e produtos eletrônicos. Desta forma, percebe-se também uma mudança no comportamento dos clientes, que passaram a dar maior importância à qualidade dos produtos e à prestação de serviços como, por exemplo, a assistência técnica.

Hutchins (1992: 3) define qualidade como diferentes coisas para diferentes pessoas em diferentes situações, ou seja, grau de excelência. A *qualidade total* não representa apenas a qualidade de um produto ou serviço específico, mas tudo o que uma

organização faz, poderia ou deveria fazer para determinar a opinião, não só de seus clientes imediatos ou usuários finais, mas a sua reputação na comunidade, em todos os seus aspectos. A qualidade inclui ainda tudo o que uma organização faz para determinar se os clientes retornam à organização e a recomendam a outros, como a minimização de custos através de uma organização eficiente e eficaz, a maximização dos recursos da força de trabalho de modo a cooperar para que a empresa se torne melhor em seu campo; e, finalmente, a exploração das fraquezas dos rivais da empresa. Deve ser também objetivo da qualidade criar uma organização onde todos estejam trabalhando para fazer dela a melhor no seu campo e, para que isso seja atingido, faz-se necessário desenvolver as potencialidades das pessoas e dar a elas a oportunidade de atacar os problemas que elas reconhecem ter, além de indicar-lhes as habilidades para resolver.

Peters e Waterman (1983: 15) definiram oito parâmetros denotativos do que seria uma empresa excelente:

1. Firme disposição para agir. Fazer as coisas até o fim.
2. Real fidelidade aos seus clientes.
3. Autonomia e iniciativa, por parte de seus líderes e empregados.
4. Obtenção de alta produtividade pelas pessoas.
5. Colaboradores orientados por valores corporativos bem definidos.
6. Prudente fixação naqueles negócios que são bem produtivos.
7. Formas simples de organização e equipes dirigentes diminutas.
8. Flexibilidade quanto à centralização e descentralização de decisões.

Dessa forma, a era da qualidade pode ser definida como uma filosofia ou um processo de pensamento, ou ainda, conjunto de valores e atitudes. Mais cedo ou mais tarde, tornando-se um conjunto de métodos de transformação e mudanças das empresas.

Segundo Horovitz (1993: 21), “Qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu para satisfazer à sua clientela alvo: é ao mesmo tempo a medida com que ela se conforma a esse nível”.

A empresa precisa definir qual clientela pretende atender, uma vez que há uma multiplicidade de necessidades e a tentação de satisfazer um pouco a todo mundo pode representar um fracasso. A clientela alvo, através de suas necessidades e expectativas, dita à empresa o nível de serviço a alcançar. Da mesma forma, o nível de excelência é

atingido quando corresponde à demanda alvo, pois desejos e necessidades variam conforme o segmento da clientela. A uniformidade da prestação do serviço também é um parâmetro da qualidade, pois é necessário manter o nível de excelência o tempo todo e em todos os locais. Variações no nível de atendimento e qualidade do serviço indicam um desvio no nível de excelência.

**Quando se discute a qualidade, surge a necessidade de fazer uma avaliação, principalmente porque as pesquisas demonstram que o pensamento sobre a qualidade vem sendo modificado e repensado. Para isso Paladini (1995) sugere duas questões para debate:**

- a qualidade deve ser produzida.
- o ambiente em que a qualidade deve ser produzido é o processo produtivo.

Para esse autor, essas duas questões devem ser pensadas, uma vez que o pensamento sobre a qualidade sofreu alterações. Antes, "considerava-se que ela deveria ser essencialmente controlada: bons mecanismos de acompanhamento e fiscalização seriam suficientes para garantir a qualidade de produtos e serviços" (1995: 44).

### 3.3.2. DIMENSÕES E ATRIBUTOS

Para a operacionalização do conceito qualidade, é necessária a identificação das dimensões que a compõem, já que a qualidade é multi-facetada, composta por conjuntos de atributos que, em diversas proporções, promovem a satisfação dos clientes.

Garvin (1992) identifica oito dimensões para a qualidade de produtos físicos e Juran e Gryna (1988) identificam cinco que, associadas, podem ser apresentadas da seguinte forma: dimensão tecnológica (correspondendo a desempenho, complementos e conformidade), dimensão temporal, (correspondendo a confiabilidade e durabilidade), dimensão psicológica (correspondendo a estética e a qualidade percebida), dimensão contratual (correspondendo a assistência técnica e garantias de dimensão ética).

Especificamente para a qualidade de serviços, Berry; Parasuraman (1992) identifica outras dimensões:

- Aspectos tangíveis: associados às evidências físicas do serviço como, por exemplo, instalações, equipamentos, veículos e aparência das pessoas.
- Confiabilidade: habilidade de desempenhar o serviço prometido, de forma confiável e correta, apresentando consistência no desempenho e precisão.
- Responsividade: capacidade de realizar o serviço prontamente, com rapidez e criatividade, inclusive na solução de problemas.
- Confiança: conhecimento, competência e cortesia dos empregados e sua habilidade de transmitir confiança, tendo os funcionários domínio de instrumentos e conhecimentos necessários para a boa execução do serviço, bem como polidez, respeito, consideração e simpatia no contato pessoal. Tanto a empresa como os funcionários devem transmitir credibilidade, prezarem o interesse do cliente e os processos devem ser seguros, isto é, isentos de perigos, riscos e erros.
- Empatia: englobando os aspectos relativos a cuidados e atenção individualizada, acessibilidade, comunicação na linguagem do cliente e entendimento e conhecimento do cliente.

Outros autores identificam dimensões semelhantes para a qualidade em serviços, dentre eles: Albrecht (1998), Zemke (1985) (cuidado e solicitude, espontaneidade, capacidade de solucionar problemas, agilidade na recuperação de erros) e Grönroos (1990) (profissionalismo e domínio de ferramentas, atitudes e comportamentos, acessibilidade e flexibilidade, confiabilidade e confiança, recuperação de erros, reputação e credibilidade).

Para Tebol (1991), a qualidade dos serviços é composta pela qualidade do resultado (desempenho e características técnicas), pela qualidade do processo (tempo de resposta, facilidade de acesso, aspectos tangíveis), pela qualidade de conformidade às especificações, pela qualidade da interação com o cliente (confiabilidade e regularidade, disponibilidade e responsabilidade, consideração) e pela qualidade afetiva e relativa ao bem-estar (segurança, experiência positiva).

Tebol (1991) considera ainda que essas dimensões podem ser agrupadas em dimensões importantes, associadas à essência do serviço prestado, e dimensões determinantes, que diferenciam o serviço diante da concorrência.

### 3.4. QUALIDADE EM SERVIÇOS

A era dos serviços descreve a situação atual, em que os países economicamente desenvolvidos já ultrapassaram os limites de uma economia tipicamente industrial, ingressando em uma era em que a parcela de população empregada em serviços suplanta aquela empregada em agricultura e indústria somadas. As empresas operam numa economia em que predominam os serviços, na qual tudo é qualitativamente muito diferente de uma economia industrial, e em que transformações essenciais se dão em mercados, em tecnologia e condições econômicas, políticas e sociais e isso gera a necessidade de outras transformações nas estruturas e estratégias dessas empresas.

Para Oliveira (1994: 53), esse cenário aponta para a exigência de a administração estar voltada para o futuro, acelerada, aceitando e respondendo sempre a novos desafios, nos quais os indivíduos serão levados ao limite de sua capacidade de adaptação, sendo obrigados a buscar novas estratégias. Quando se fala em novos desafios que a gerência é obrigada a enfrentar na era dos serviços, fala-se, por exemplo, em globalização, terceirização, reengenharia de empresas, *marketing* de nichos, *benchmarking*, automação em larga escala, *empowerment* etc. isto encerra em si uma grande quantidade de idéias à disposição de quem deseja deter na análise do que acontece no mundo empresarial em nossos dias.

Dessa forma, a “era dos serviços” se refere à era de como seria possível prestar serviços excelentes aos clientes, e assim confunde-se com a “era da qualidade” em que geralmente se fala em qualidade de serviços ou excelência em qualidade.

Um aspecto relevante que se observa dentro da gestão da qualidade de serviço é a dificuldade de administrá-la comparada com o produto. Este apresenta um número maior de características visíveis do que um serviço. Desta forma, um produto de qualidade inferior, além de ser notável, pode ser descartado ou vendido como mercadoria com defeito. Se houver uma prevenção do erro significa uma redução de custos. O serviço não apresenta este número de características visíveis, porque não se pode medir o grau de humor das pessoas, a boa vontade para prestar o atendimento, a cordialidade e, nesse

sentido, um erro cometido dificilmente pode ser reparado, pois normalmente representa a perda do cliente. Evitar ou reduzir o erro é, antes de mais nada, uma garantia de rendas. Por isso a importância de acertar desde a primeira vez.

Horovitz (1993: 45) diz que, em um conjunto de serviços, o cliente tende a deter-se no elemento menos satisfatório e é difícil obter taxas elevadas de satisfação. Se o erro for de 1% em dez critérios de serviços, haverá 11% de clientes insatisfeitos. Se o erro for de 5%, a proporção de insatisfeitos passará para 31%. Se um serviço compreende cem critérios de qualidade, um erro de 1% em cada um deles faz os insatisfeitos subirem para 61%.

Assim, o risco de insatisfação aumenta à medida que aumenta o número de parâmetros de qualidade. Por outro lado, a duração do contato com o cliente influencia no risco do erro, pois quanto mais longa a transação, serão maiores as probabilidades de descontentamento do cliente.

A qualidade é algo que deve ser levada a sério. Cobra e Rangel (1993: 44) afirmam que “A qualidade de serviços é a tônica que norteará a ação das empresas com a finalidade de atrair novos negócios, incrementando a produção para: aumentar a produtividade de bens e de serviços; minimizar a possibilidade de fracasso empresarial; aumentar o poder de competitividade das empresas com base em serviços ao cliente”. Como se pode observar, a preocupação com a qualidade extrapola os níveis de mercado regional e ou nacional, ganhando uma dimensão internacional. Por isso a importância de não ser somente o melhor em determinado setor ou país, mas ser o melhor internacionalmente.

Os autores citam que, à medida que o mercado exige padrões de atendimento cada vez mais elevados, evoluem de maneira acelerada também as exigências em qualidade, e os clientes sentem-se no direito de receber cada vez mais o melhor e o mais eficiente serviço. A busca incansável da melhoria contínua da qualidade de atendimento é fator determinante da competitividade para a empresa enfrentar a disputa do mercado dos seus produtos e serviços, e deve ser perseguida pela empresa, se deseja responder ou superar as expectativas dos seus clientes.

Denton (1991: 194-217) aponta que, cada vez mais, as empresas estão vislumbrando a importância que os serviços têm para o sucesso futuro. As empresas são

capazes de entregar serviços porque efetivamente aplicam princípios da qualidade em serviços. Como forma de auxiliar as gerências a melhorar os serviços e buscar a lealdade dos clientes e a lucratividade da empresa, o autor descreve 12 princípios da qualidade em serviços:

- Princípio 1 : Visão gerencial - Consiste na capacidade de a alta administração ter uma visão clara a respeito de como as coisas devem ser e saber comunicar, envolver e fazer as demais pessoas da organização aceitarem suas formas de ver as coisas. A visão do presidente e sua capacidade de comunicá-la aos outros é o cimento que junta todas as outras peças do quebra-cabeça da satisfação do cliente.
- Princípio 2 : Desenvolver um nicho estratégico - Descobrir e desenvolver serviço ou serviços únicos que permitam que a empresa dê um passo à frente de seus competidores. Nem sempre é possível fornecer serviços 100% bons em todos os segmentos e ou oportunidades a um custo mínimo. A empresa deve escolher seus pontos fortes e fornecer serviços os que acentuem e reduzam suas fraquezas.
- Princípio 3 : A alta administração deve demonstrar apoio - Independente do assunto, são necessárias ações e intenções para provar o compromisso das gerências com a qualidade. A constante insistência das gerências é muito importante para obter boa qualidade nos produtos, serviços e ações desenvolvidas pela empresa.
- Princípio 4 : Entender o seu negócio - Desenvolver em todo o pessoal da linha de frente e gerências uma visão global da empresa e que saibam entender como interagir com os outros departamentos, para que possam reagir da forma que é melhor para toda a organização. Em síntese, deixar de ter um tipo de visão de túnel.
- Princípio 5 : Aplicar os fundamentos operacionais - Exercer o gerenciamento de operações enfatizando as técnicas de produção. A promoção, publicidade ou *marketing* podem atrair o interesse dos clientes, mas são os serviços, com qualidade, que os mantêm cativos e somente através do gerenciamento operacional será possível obter serviços com alto nível. Entre outros aspectos, as operações envolvem a preparação de pesquisas, seleções dos processos, projeto dos produtos, escolha de instalações e *layout*, procura de materiais, manutenção



de equipamentos e aplicação de técnicas de controle de qualidade. Através da aplicação destas operações é possível: entender, respeitar e monitorar o cliente.

- Princípio 6 : Entender, respeitar e monitorar o cliente - Ouvir de forma ativa e procurar formas criativas de melhorar seu conhecimento acerca de todas as atitudes, preferências e desejos de seus clientes. Normalmente, os clientes querem dizer às empresas o que desejam, isto se as empresas se dispuserem a ouvi-los. Muitas vezes, o que as empresas pensam ou supõem a respeito dos clientes não tem relação com o que eles realmente desejam. Por isso é importante assegurar-se de que a visão do pessoal da empresa seja compatível com a visão dos clientes. É imprescindível ouvir a opinião de todos os funcionários e perguntar aos clientes a respeito dos serviços.
- Princípio 7 : Usar tecnologia apropriada - Em serviços, a tecnologia deve ser utilizada como uma ferramenta para ajudar as pessoas a melhor executar suas tarefas e melhorar os serviços, desde que seu uso se restrinja a essa meta e à meta de ficar mais próximo aos clientes. E alguns casos, a adoção de tecnologia como medida para redução do quadro de funcionários em setores onde se distancia o cliente do contato humano da empresa é exemplo de uso não apropriado de tecnologia, que a longo prazo comprometerá seriamente a qualidade e a imagem da empresa.
- Princípio 8 : A necessidade de inovar - Fornecedores de serviço voltados para o futuro devem explorar continuamente novas formas de fornecer serviços aos clientes, e procurar formas de tornar a pesquisa e o desenvolvimento em uma vantagem competitiva. Essas empresas pesquisam continuamente produtos e serviços que possam ajudá-las a se diferenciar no mercado competitivo atual e cada empresa deve explorar as oportunidades. Neste contexto, volta-se a enfatizar a necessidade de as gerências concentrarem a atenção em questões fundamentais em torno de seus serviços, através da análise constante de quem, o que, onde, quando e como os serviços devem ser entregues.
- Princípio 9 : Contrate as pessoas certas - Os clientes desejam receber um tratamento harmonioso, cordial e esperam que alguém os ajude e queira solucionar seus problemas. Isso está se tornando um desafio para as organizações,

vista a necessidade de encontrar as pessoas certas para o negócio certo. Terão sucesso as empresas que respeitam seus empregados e clientes, e atribuírem maiores responsabilidades e autoridades a seus empregados. O serviço vive e morre das transações individuais de cada empregado na linha de frente e de apoio, por isso é necessário treinar as pessoas e motivá-las a prestar serviços com qualidade.

- Princípio 10 : Forneça treinamento com base no perfil - O treinamento baseado no perfil enfoca o desenvolvimento de formas e maneiras de melhorar a qualidade em serviços. Este treinamento não é voltado apenas a ensinar boas maneiras, polidez, ou sorrir, mas acima de tudo a ensinar a empregados e gerentes os perfis básicos necessários para melhorar os serviços.
- Princípio 11 : Defina padrões, meça desempenho e aja - Consiste em estabelecer regras e metas de padrões de qualidade a serem atingidos e medir o desempenho de acordo com o padrão estabelecido. Se ocorrer desvio entre o que se espera (padrões) e o que se consegue (comportamento real), há espaço para melhorar. Neste princípio, faz-se necessário que todos os funcionários conheçam e entendam os padrões específicos que são estabelecidos para os serviços, e também que serão avaliados individualmente de acordo com o seu desempenho dentro do padrão estabelecido, além de conhecerem quanto custa um serviço de baixa qualidade e, finalmente, premiação para os que obtiverem desempenho de serviços com qualidade.
- Princípio 12 : Estabeleça incentivos - A alta administração deve criar e apoiar ativamente um programa de incentivos efetivo, a fim de as pessoas se sentirem motivadas e valorizadas pelos resultados obtidos e encorajadas para levar adiante novos processos, idéias ou projetos que resultem em mudanças de padrões de qualidade, mudanças de comportamentos e busca de novos clientes. Os incentivos e recompensas devem atingir a todos na organização, de modo que todos tenham interesse em melhorar os serviços.

Gianesi e Corrêa (1994: 195) consideram que, no Brasil, os consumidores se acostumaram com a baixa qualidade de serviços tanto no setor público como no privado e

por isso não possuem o hábito de exigir um serviço de acordo com o valor pago. Entre os diversos fatores que contribuem pela baixa qualidade dos serviços, podemos destacar:

- Utilização freqüente de mão-de-obra considerada temporária, onde há pouca atenção gerencial para motivação e treinamento.
- Excessiva ênfase no corte de custos e busca de produtividade por controle de número de atendimentos, degradando o nível de personalização e qualidade de atendimento.
- Clientes acostumados com baixa qualidade de serviços e que não têm o hábito de exigir mais ou reclamar suas insatisfações.
- Ausência de concorrência em alguns segmentos, sendo mais crítico no setor público.
- Falta de padronização de serviços, principalmente os que utilizam grande quantidade de mão-de-obra, devido à variabilidade de clientes e suas necessidades e à variabilidade de prestadores de serviços e às diversas situações.
- Falta de inspeções de qualidade e correções de defeitos em virtude de o serviço ser produzido e consumido ao mesmo tempo.
- Difícil controle do pacote de serviços em virtude de ser intangível.

A baixa qualidade de serviços normalmente significa, para o cliente, irritação, sensação de impotência e indignação, enquanto que, para o prestador de serviços mais esclarecido, pode representar uma oportunidade de diferenciação de seu concorrente.

Para Gianesi e Corrêa (1994) o conceito de qualidade total em serviços fundamenta-se em algumas considerações importantes:

- Todos, na organização, têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente: o gerente de operações deve procurar organizar e gerenciar recursos produtivos da melhor forma, para atingir o principal objetivo da organização que é ser melhor que a concorrência naqueles aspectos de desempenho que o cliente mais valoriza.
- Todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises: os custos relacionados à qualidade devem ser associados. Com freqüência, as empresas subavaliavam os custos de qualidade por não associarem os custos da

má qualidade. Normalmente, era considerado que a única forma de melhorar a qualidade seria através da inspeção, que custa caro, e não através de programas de identificação de causas e formas de eliminação de problemas antes do processo produtivo. Neste conceito, a responsabilidade por qualidade recai sobre quem inspeciona o produto acabado e não sobre quem produz. Com o movimento de qualidade total, começou-se a assumir que os custos reais de qualidade devem ser considerados os custos prevenção, inspeção, falhas internas e falhas externas. Dentro do conceito de qualidade total, o retorno maior se dá no esforço de prevenção.

- Todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade: priorizar ações e esforços na melhoria de qualidade dos níveis de serviços prestados causará impacto direto na competitividade da organização, visto que, para ser competitivo, é preciso superar o concorrente naquilo que o cliente mais valoriza e, neste sentido, este está valorizando cada vez mais aspectos relacionados à qualidade dos serviços.
- Há sempre uma forma de fazer melhor as coisas: a mentalidade da qualidade total questionou severamente o conceito de níveis aceitáveis de defeitos gerados. Nenhum defeito ou erro não pode ser gerado e muito menos aceitável. O nível aceitável de defeitos deve ser ZERO, pois em alguns serviços como, por exemplo, aviação, medicina, um erro pode representar uma tragédia.
- A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada no final: consiste em controlar o processo de produção e não apenas inspecionar o resultado final. Quem faz deve ter a responsabilidade daquilo que faz. Em serviços, a produção e o consumo são simultâneos. Não há como produzir serviços e depois consumi-los. Isso significa que, para o cliente ter uma boa percepção de qualidade, é necessário controlar a qualidade no processo de produção de serviço mais do que controlar o resultado final do serviço.

**Segundo publicação feita no *Jornal Sebrae* (28/04/94, p.4), “É necessário adotar novos valores e atitudes; conheça os princípios da gestão pela qualidade e comece a mudar”. O padrão de atendimento e prestação de serviços deve elevar o cliente ao centro das atenções. Mas,**

**para isso, é necessário esforço e persistência para motivar as pessoas a mudar o comportamento e prestar serviços com alto padrão de qualidade. A mudança para novas atitudes, a busca de valores e objetivos estão inseridos em 10 mandamentos da qualidade:**

1. Total satisfação dos clientes: O cliente deve ser visto como a pessoa mais importante para a organização. Tudo o que está relacionado a ele deve ser visto em primeiro lugar. A empresa que busca qualidade deve manter uma troca permanente de informações com os clientes e, através desta troca de informações e aprendizado mútuo, transformar em ações que superem as expectativas dos clientes.
2. Gerência participativa: Criar a cultura da participação efetiva dos funcionários, estimular novas idéias, atribuir responsabilidades, aproveitar a criatividade para o constante aperfeiçoamento e soluções de problemas.
3. Desenvolvimento de recursos humanos: As pessoas são a matéria-prima mais importante na organização. Elas buscam espaço e oportunidades para demonstrar suas aptidões, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. A empresa que souber satisfazer estas aspirações estará multiplicando o potencial de iniciativa e trabalho.
4. Constância de propósitos: Adoção de estratégias de planejamento e definição de propósitos através do processo de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes determinam comprometimento, confiança, alinhamento e convergências de ações dentro da empresa.
5. Aperfeiçoamento contínuo: A empresa aperfeiçoa continuamente os processos, produtos e serviços, acompanhando as mudanças das necessidades e dos valores dos clientes. O objetivo é superar as expectativas do cliente. O sucesso empresarial está comprometido com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento e que atenda às conquistas da sociedade em termos de leis e regulamentos de garantias de produtos e serviços.

6. Gerência de processos: A empresa deve ser vista como um processo onde cada um busca atender às necessidades dos que recebem serviços/produtos, formando cadeia de clientes e fornecedores a partir dos clientes externos. A gerência de processos, aliada ao conceito de cadeia cliente/fornecedor, faz cair as barreiras entre as áreas da empresa, promovendo a integração.
7. Delegação: Colocar o poder mais próximo da ação através da delegação de responsabilidades e competências, tornando a empresa ágil e flexível. Para assumir com competência esta responsabilidade, os empregados precisam estar informados sobre os princípios que orientam sua atuação.
8. Disseminação de informações: Todos os funcionários da organização devem entender e conhecer qual o negócio da empresa, sua missão, os grandes propósitos e os planos empresariais. Quando os empregados participam da sua formulação, sentem-se comprometidos.
9. Garantia de qualidade: A base da garantia de qualidade está no planejamento e na sistematização dos processos, através da formalização e documentação. Em consequência disso, a empresa e os seus clientes têm total confiança quanto à qualidade dos produtos e serviços.
10. Não aceitação de erros: Incorporar no pensamento dos funcionários e dirigentes a busca da perfeição em suas atividades, tendo como padrão desejável de desempenho “zero de defeito”. Todos devem conhecer claramente o que é certo e adotar medidas de localização e prevenção de erros, uma vez que o processo de correção, além de comprometer a qualidade da empresa, tem custo muito mais elevado do que as medidas de ações corretivas.

Os autores clássicos da área de qualidade, dentre eles Deming (1990) e Juran (1990), pouca ênfase deram ao estudo da qualidade nos serviços e, quando o fizeram, exceto por algumas alterações, trataram o problema de forma semelhante à manufatura. Nas normas da *ISO - International Standards Organization*, serviços é um item abordado, de forma explícita, apenas na parte dois da norma para gestão da qualidade (ISO 9004), pressupondo para as demais tratamento semelhante ao dado à manufatura, inclusive no tocante à certificação.

Especificamente na literatura de serviços, são identificados três aspectos

importantes voltados para a qualidade neste setor (Zeithaml; Parasuraman; Berry, 1985):

- Qualidade de serviços é mais difícil de ser avaliada pelos clientes do que a qualidade de produtos, principalmente devido à sua intangibilidade.
- A percepção da qualidade de serviço resulta da comparação das expectativas dos consumidores com o desempenho do serviço utilizado.
- A avaliação da qualidade de serviço tem que levar em conta o resultado do serviço, bem como o processo de prestação do serviço.

Podem ser identificadas três linhas básicas de desenvolvimento de trabalhos na área de qualidade de serviços. Diversos autores da área de operações de serviços, dentre eles Fitzsimmons (1982), Sullivan (1986) e Rosander (1989), tratam o problema da qualidade de serviços sob o enfoque do controle e garantia da qualidade semelhante ao da manufatura, através de variáveis operacionais e com um direcionamento de produção e não de *marketing*. Os três primeiros autores citados identificam, para o chamado pacote de serviços (instalações e bens facilitadores, benefícios explícitos e benefícios implícitos), formas de controle para garantia de qualidade buscando a qualidade assegurada. Já Rosander (1989) incorpora nas análises a influência dos erros humanos.

Ainda em operações de serviços, o trabalho de Murdick (1990) destaca-se por priorizar, de forma diferente dos demais autores da área, a qualidade percebida pelo cliente.

Uma segunda linha de abordagem do problema tem origem no *marketing* de serviços e está baseada na qualidade percebida pelo cliente. Dentre os estudos sob esse enfoque, cabe destacar os trabalhos de Grönroos (1990) e do grupo formado por Zeithmanl; Berry e Parasuraman (1985).

O enfoque básico desta abordagem é que a qualidade percebida pelo cliente do serviço é resultado do balanço entre sua expectativa e a percepção que teve do desempenho ocorrido. Esta diferença, segundo Parasuraman (1985), é função da forma em que ocorrem as outras quatro etapas do processo de produção do serviço: a identificação das expectativas dos clientes, a especificação do serviço, a operação do serviço, e a comunicação externa do serviço.

A conclusão desses pesquisadores está calcada em estudos e análises estatísticas desenvolvidas para diversos tipos de serviços (bancos, seguradoras, oficinas, cartões de

crédito e telefonia), embora não tenham estudado especificamente o setor de cooperativas.

A qualidade de serviço é denominada por eles de qualidade técnica e qualidade funcional, ambas influenciadas pela imagem da empresa. A qualidade técnica corresponde aos aspectos relativos à qualidade do resultado do serviço prestado e a qualidade funcional, aos aspectos relativos ao processo de prestação do serviço. Ambos os aspectos compõem, segundo o autor, a percepção total da qualidade. O conceito de imagem, isto é, os valores associados à empresa pelos clientes, é também enfatizado.

A qualidade percebida total, também para esses autores, é resultado da comparação entre a qualidade esperada e a experimentada pelo cliente durante a utilização do serviço.

Grönroos (1990), nesta mesma linha, considera a qualidade percebida pelo cliente como igual à satisfação do mesmo, identificando quatro tipos de qualidade: de projeto, de produção, de entrega, e relacional, que influenciam a imagem, as expectativas e as experiências resultando na satisfação do cliente.

Uma terceira linha de abordagem, próxima à anterior, mas com modelos enfocando diferentemente o problema, tem origem na administração de serviços e está baseada principalmente na importância dos recursos humanos nos serviços e nas interações do cliente com o serviço (Normann (1993), Albretch, Bradford (1992), Davidow (1991), a coletânea de diversos artigos feita por Czepiel (1985).

Esses trabalhos consideram que a qualidade do serviço por parte do cliente é influenciada por diversos aspectos, mas basicamente formada durante as interações que o cliente tem com o serviço. Norman (1994) denomina esses instantes em que o cliente interage com os serviços por "momentos da verdade" e coloca a qualidade do processo no gerenciamento dessas interações segundo uma certa prioridade, identificando a existência de ciclos associados à produção dos serviços.

Nesta mesma linha, Tebol (1991), abordando a gestão da qualidade em serviços, identifica os momentos da verdade e a qualidade dos elementos tangíveis do sistema de prestação do serviço. Nos momentos da verdade existem, segundo Tebol (1991), quatro aspectos importantes a serem destacados, relativos à interação dos clientes com os processos, com a tecnologia e equipamentos, com os funcionários e com os outros



clientes.

No caso específico deste trabalho, a qualidade do serviço de transporte está sendo considerada, de forma semelhante à definida por Parasuraman et al. (1985), como resultado da diferença entre expectativas e percepções do serviço, sendo as percepções resultantes do desempenho de um conjunto de atributos associado ao resultado do processo e outro conjunto associado à realização deste processo e à ocorrência de interações entre os clientes e o sistema de prestação do serviço, adaptada de Grönroos (1990).

Esta definição enfatiza o benefício percebido pelo cliente (e não apenas o lado técnico do desempenho) e destaca a influência da execução dos processos e dos momentos da verdade na percepção da qualidade pelo cliente.

### 3.5. O CLIENTE

Para Almeida (1995: 76), “O cliente já assumiu o poder, já se vive na era do cliente”. Para entender melhor essa frase, devemos conhecer um pouco da história sobre os clientes, que pode ser assim classificada:

- O cliente feudal ou o cliente na Idade Média: Inicialmente, caracterizado pela produção artesanal, em que existia uma estreita relação entre o produtor e o consumidor do produto, visto que praticamente existia a encomenda dos produtos por parte dos clientes. À medida que a produção começou a mudar de artesanal para industrial, e a necessidade de haver um intermediário para a comercialização do produto, o cliente passou a ser uma figura estranha e distante do produtor.
- O cliente ignorado ou a era do produto: As empresas perderam totalmente o foco da razão da existência de qualquer negócio, o cliente. No Pós-Segunda Guerra Mundial, houve crescimento significativo das economias e o mundo passou a ser consumista. As empresas passaram a produzir em grande escala e sem se preocupar com qualidade, visto que tudo o se produzia era consumido. Nestas condições, o cliente não tinha muita importância, era visto como uma

multidão, não tinha voz e nem vez, era um mal necessário, e se obrigava a acatar as regras determinadas pelas empresas. Nesta época, para a empresa ser bem-sucedida, bastava "desovar" o produto no mercado.

- O reencontro ou era do cliente: A partir de 1970, com a crise do petróleo, a economia entrou em um processo de freamento de consumo, quando começaram a surgir algumas dificuldades para venda de produtos, o que, conseqüentemente, provocou uma mudança radical no comportamento do consumidor e na forma de relacionamento cliente/empresa. O despertar dessa mudança ocorreu inicialmente no aspecto variedade e qualidade de produtos e, a partir de 1990, o diferencial passou a dar-se no campo dos serviços.

Muitas empresas e empresários ainda não se aperceberam dessa mudança com relação ao cliente e continuam agindo como se estivessem na era do produto e o preço dessa não-percepção está tendo um custo muito alto para as empresas.

A propósito, uma pergunta se faz necessária: Quem são os *clientes*?

Clientes são as pessoas que compõem e fazem mercados. Desta forma, uma empresa prestadora de serviços deve conhecer claramente qual é seu mercado-alvo, quem são de fato seus clientes e como tomam suas decisões de compra. Com esses dados, ela terá o conhecimento da composição de seu mercado específico e dos indivíduos que são seus clientes.

Normalmente, em todos os negócios, há mais de um segmento de clientes. Cada segmento de clientes possui identidade própria, anseios, necessidades diferentes e até antagônicas entre si. Todos são importantes. Não podem ser ignorados em nenhuma hipótese. Uma determinada restrição no atendimento pode agradar a empresa responsável pela prestação do serviço e em contrapartida desagradar o cliente do serviço. Cabe ao fornecedor do serviço gerenciar conflitos de interesse, encontrando um ponto de equilíbrio, minimizando insatisfações e maximizando a satisfação, para todos os clientes do negócio.

Para Hopson e Scally (1995: 36), “A única medida válida para se auferir o sucesso de um negócio é a satisfação do cliente; o resto é história”. Os clientes são o maior ativo de uma empresa. Todos têm clientes numa organização. Se não têm clientes externos, certamente terão clientes internos e é importante as pessoas prestarem um bom

atendimento umas às outras. Muitas vezes nos deparamos com respostas de quem são seus clientes, como: Qualquer um que queira comprar, nós atendemos. Isto é tentar ser todas as coisas para todo mundo e demonstra ser uma estratégia empresarial sem futuro. Uma medida de perspicácia e discernimento nos negócios bem-sucedidos aponta para a necessidade de identificar cuidadosamente aqueles a quem se quer servir.

No aspecto prestação de serviços, alguns itens fazem parte do óbvio ou o mínimo que o cliente espera. Por exemplo, em uma viagem aérea, o cliente considera, como requisitos básicos do serviço, a segurança, a pontualidade, a bagagem chegando ao destino, a cortesia, etc., e, para se destacar na prestação desse serviço, é necessário conceder ao cliente um pouquinho a mais do ele espera, ou seja, encantar o cliente.

Albrecht e Bradford (1992: 82), no aspecto *quem são os clientes*, dizem que a resposta é óbvia ou seja: são os que fazem negócios com você, adquirindo o seu produto ou serviço. Para os autores, esses são os *clientes do primeiro nível*, ou seja, são os clientes sem os quais não somos nada. Os *clientes de segundo nível* são os que interdependem dos clientes de primeiro nível. Os *clientes de terceiro nível* são pessoas, que com o seu apoio, tornam possível a realização de negócios com os clientes de primeiro nível. Os *clientes de quarto nível* são pessoas que talvez não interatuem diretamente com a sua empresa, mas são importantes para que ela seja bem-sucedida.

A importância de conhecer os clientes por categoria auxilia na tomada de decisão, no aspecto de quais clientes precisam ser analisados antes, para conseguir vantagens em serviços. Neste sentido, é importante fazer perguntas diretas e ou questionários com os clientes para conhecer o que eles querem, tomando-se o cuidado de não perguntar somente o que interessa à empresa.

Além do fator conhecimento do cliente e o que ele espera, faz parte importante do sistema da qualidade do serviço ouvir as reclamações dos clientes. A maior parte dos clientes, quando fica insatisfeita com um produto ou serviço, não dirá a você ou à sua empresa. Eles apenas vão embora em silêncio, não propiciando a você a oportunidade de se recuperar do incidente.

Albrecht e Bradford (1992: 179) revelam que um estudo da *Technical Assistance Research Programs* (Tarp) descobriu certos comportamentos muito reveladores sobre

clientes que reclamam de produtos e serviços: Na média dos negócios, 96% dos clientes insatisfeitos nunca foram ouvidos.

- 1. Um cliente que tem problemas em serviço, vai contar para pelo menos 9 a 10 pessoas. E 13% contam sua insatisfação para até 20 pessoas.**
- 2. Para cada queixa recebida, em média a empresa tem 26 clientes com problemas, e pelo menos 6 são sérios.**
- 3. Se a queixa for resolvida rapidamente, 95% dos clientes vão voltar e se a queixa receber atenção satisfatória, até 70% dos clientes vão fazer negócios novamente com a empresa.**
- 4. Os clientes cujas queixas foram resolvidas de forma satisfatória vão contar para 5 pessoas que foram bem-tratadas.**

Cada reclamação do cliente é uma oportunidade para melhorar. Se a empresa está voltada para o cliente, não só irá resolver a reclamação, como também o fará com presteza. Cada cliente é motivado por diferentes valores, atitudes e crenças. Em suas reclamações, seu comportamento revela esses dados. As pessoas que atuam em serviços devem saber resolver as reclamações e reagir segundo os vários tipos de clientes.

***Cliente submisso*** - Caracteriza-se por tipo de pessoas reticentes, não positivas, que não gostam de reclamar e, geralmente, sofrem em silêncio. São pessoas que precisam ser incentivadas a contar qual o problema com o serviço ou produto, com informações específicas. Compõem o grupo de clientes que não dão a oportunidade de contornar o problema e levam silenciosamente seus negócios para os concorrentes.

***Cliente agressivo*** - Caracteriza-se por reclamar bastante, de imediato e em voz alta. Não reage bem à tentativa de justificar ou dizer os motivos pelos os quais os produtos ou serviços não atenderam sua expectativa. Dada sua agressividade e também a possibilidade de estimular a agressividade de quem o está atendendo, deve-se agir procurando concordar com suas reclamações, deixar "esfriar" e, posteriormente, resolver o problema.

***Cliente da alta-rod*** - Caracteriza-se por querer o melhor e estar disposto a pagar por isso. Está interessado em resultados e no que a empresa vai fazer para recuperar a falha de qualidade no produto ou serviço. São clientes que precisam ser tratados com respeito e atenção, fazendo perguntas cuidadosas para identificar a causa da reclamação, e reagindo rapidamente para consertar a situação.

***Cliente aproveitador*** - Caracteriza-se por querer ganhar ou obter algo a que não teria direito, como duvidar da garantia do produto e dizer que foi maltratado pelos funcionários. Embora sejam uma minoria, os clientes não muito honestos procuram obter vantagens que vão além de uma compensação justa e adequada por um produto com defeito ou serviço insatisfatório. Em suas reclamações, é necessário manter-se polido sem pestanejar, usar dados precisos para apoiar suas respostas e conceder-lhe ajustes de acordo com os padrões da empresa em situações de reclamações.

***Cliente queixoso crônico*** - Caracteriza-se por sempre encontrar algo de errado com o produto ou serviço e nunca estar satisfeito. São clientes que não podem ser mandados embora, por mais frustrante que seja lidar com eles. Lidar com esse tipo de cliente exige uma paciência extraordinária, procurando ouvi-los, não deixando a raiva surgir por causa da frustração, esforçando para corrigir o erro e pedindo-lhes desculpas sinceras. Gostam de ser valorizados e sentir-se importantes e, apesar de suas reclamações, tendem a ser clientes leais.

Como se pode notar, os clientes possuem características individuais e em qualquer situação ou contato com a empresa, as pessoas devem estar preparadas para fornecer um atendimento de acordo com a característica de cada cliente. Em se tratando de reclamações de defeitos de produtos ou insatisfações nos serviços, as queixas devem ser levadas a sério, visto que situações mal resolvidas levam os clientes a praticar negócios com o seu concorrente, além de que, quando as reclamações vêm a público e não há uma reação rápida e eficaz, coloca-se em jogo a reputação da empresa, podendo sofrer danos irreparáveis.

Para Wallace (1994: 51), “Clientes são pessoas. Algumas empresas aparentemente não acreditam nisso, pois os tratam como uma forma inferior de vida. Porém, existem hoje menos dessas empresas e veremos ainda menos no futuro. Elas encerrarão suas atividades ou serão forçadas a reduzir drasticamente de tamanho ou,

felizmente em alguns casos, a melhorar substancialmente a sua conduta em relação aos clientes”.

Para Wallace, muitas empresas não examinam como os seus clientes estão sendo tratados e estão mais voltadas ou gastam mais tempo e dinheiro desenvolvendo serviços internos ou campanhas publicitárias. Entre as diversas maneiras de se prestar atendimento ao cliente, alguns contatos são fundamentais para formar a percepção do cliente em relação ao atendimento recebido, sabendo-se que aquele atendimento superior transmite ao cliente a sensação de que o pessoal de atendimento sinceramente deseja ser prestativo e isso resulta em mais negócio.

As empresas são providas de pessoas e gerenciadas por pessoas que possuem alguma experiência como clientes. Para satisfazer melhor os clientes, bastaria apenas praticar uma simples variação na regra de ouro. *As empresas devem tratar seus clientes como gostam de ser tratadas pelos seus fornecedores.*

Algumas dificuldades em satisfazer totalmente os clientes são causadas por:

1. Prioridades equivocadas.
2. Falta de foco.
3. Sinais da alta gerência que são inconsistentes, confusos ou simplesmente errados.
4. Falta das ferramentas adequadas para o desempenho do serviço.

A solução desses problemas pode dar-se através do desenvolvimento e execução de uma estratégia operacional voltada ao cliente, cujo ponto central deve ser a criação de relações de trabalho estreitas com os clientes.

Para transformar uma empresa comum em uma organização vitoriosa, é necessária uma mudança de visão que as pessoas têm de seus papéis, em que deveriam se ver através dos olhos de seus clientes. As pessoas precisam contatar mais com os seus clientes, encontrar-se mais com eles, conversar freqüentemente e meditar sobre o que ouvem, visando com isso enxergar-se dentro da perspectiva do cliente.

Os clientes possuem suas preferências. Às vezes, não gostam dos produtos, da política e até mesmo da empresa. Suas expectativas de qualidade podem ser maiores que as nossas e isso, de certa forma, nos intimida e nem sempre é agradável ouvir estas verdades. Mas, se criarmos outras relações com o cliente, o contrato pode até ser

agradável e divertido, além de nos mostrar como melhorar em aspectos importantes de serviços, os quais poderão satisfazê-los mais plenamente que qualquer outro concorrente do ramo.

Outro aspecto relevante com relação ao cliente é o desenvolvimento, na empresa, de visão e ação conjunta das pessoas, com interação entre as áreas e trabalho em conjunto como uma única equipe, proporcionando assim a criação de relações estreitas com o cliente e o desenvolvimento de estratégias operacionais voltadas ao cliente.

Segundo Cobra e Rangel (1993), o cliente quer sentir-se a coisa mais importante na vida de seu fornecedor. Por isso é necessário demonstrar a ele, com frequência, a importância que ele tem para a organização.

Para ter sucesso em qualquer setor de atividade, uma empresa precisa relacionar-se bem com fornecedores, clientes e consumidores. Um bom relacionamento é possível de ser obtido somente com a prestação de uma gama de bons serviços aos clientes, consumidores e fornecedores. O serviço de qualidade pode ser o grande diferenciador dos produtos. Por isso, a empresa deve conhecer e identificar com clareza os benefícios que cada um dos clientes está buscando e estar em absoluta sintonia com as expectativas dos clientes.

### 3.5.1. A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para Cobra e Rangel (1993), “A satisfação de um cliente é decorrência de uma série de eventos que começa quando a empresa procura pela primeira vez o cliente e é uma tarefa que, na verdade, nunca termina”. Portanto, para uma empresa poder perpetuar-se no mercado, não basta apenas conquistar novos clientes. É preciso saber manter o cliente antigo. É preciso, também, compreender que o cliente satisfeito é a base de futuros negócios da empresa. Entre as diversas maneiras de se avaliar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, podemos destacar a pesquisa de mercado. Porém, antes de realizar uma pesquisa de mercado, Walker (1991), em seu livro *O cliente em primeiro lugar* (p.11), recomenda a importância de se avaliar o que já se conhece a respeito do cliente como, por exemplo, observar suas queixas e elogios,

perguntar aos funcionários o quanto eles acham que seus clientes estão satisfeitos, observar e avaliar o seu próprio desempenho na prestação dos serviços aos clientes.

As empresas, de maneira geral, preocupam-se e dispõem de relatórios gerenciais que fornecem informações relativas às suas operações, porém, quase não possuem informações qualitativas sobre o desempenho de seus funcionários no atendimento dos seus clientes. Apesar de reconhecerem que a qualidade no atendimento será o mais importante diferencial competitivo para os próximos anos, poucas empresas despertaram para a necessidade de antecipar o conhecimento de sua posição, quanto à qualidade dos seus serviços, sob o ponto de vista do cliente.

Uma estatística (anônima), muito divulgada por empresas de auditoria, mostra porque se perde um cliente:

1% se perde por falecimento.
5% se perdem por mudança de endereço.
5% se perdem por amizades comerciais.
9% se perdem por maiores vantagens em outras organizações.
14 % se perdes por reclamação não atendida.
66 % se perdem por indiferença do pessoal que os atende.

Fonte: Cobra e Rangel (1993: 116)

Portanto, é imprescindível a empresa prestar serviços com qualidade, avaliar a qualidade dos seus serviços, desenvolver estratégias operacionais voltadas aos clientes e treinar a equipe de atendimento de forma que o cliente fique encantado, não deixando espaço em seu coração para pensar um minuto sequer numa empresa concorrente.

Publicação na revista *VOCÊ S.A.* (setembro/98 p. 46) destaca que todas as companhias dizem estar concentradas no consumidor e todos os executivos afirmam desejar relações estreitas com seus consumidores. Para se obter serviço de excelente qualidade, faz-se necessário manter um relacionamento com os clientes em base pessoal. Para fazê-lo, é preciso identificá-los, diferenciá-los, interagir com eles e personalizar os produtos ou serviços de forma que atendam às necessidades de cada cliente. No sentido



de avaliar o desempenho de serviços e oferecer excelentes serviços ao cliente, alguns aspectos devem ser observados:

1. *Tratar os clientes diferentes de formas diferentes* - consiste em diferenciar os clientes pelo valor que eles têm para você e pelas necessidades deles, ou seja, diferenciar o serviço de acordo com o que eles querem e o que eles representam para a empresa.

2. *Criar uma relação de aprendizado com os clientes* - o consumidor ensina ao fornecedor como lhe dar o serviço de que precisa, e essa base instalada de conhecimento torna o relacionamento entre as duas partes muito mais estreito. É uma relação de aprendizado e se torna mais inteligente e fiel a cada interação.

3. *Manter os clientes* - faz-se necessário estar ciente do que o cliente quer. Os consumidores são diversificados e dinâmicos, seus gostos mudam dia a dia e, às vezes, em questão de horas. Se, às vezes, a empresa não pode prestar determinado serviço, vale a pena manter alianças com outras companhias e profissionais de alta qualidade que são capazes de fazê-lo. Em síntese, aprender a antecipar-se aos problemas e saber ler o que se passa na mente dos clientes.

4. *Organizar a empresa de acordo com os clientes* - a empresa do futuro deve organizar-se em torno de suas relações com clientes individuais, identificando os consumidores de valor mais alto e encarregar alguém para responder pelo atendimento a eles. É preciso pensar nos clientes como indivíduos, pois eles são a chave de um negócio. Um ótimo relacionamento com o cliente garantirá negócios a longo prazo.

De acordo com Wallace (1994), para entender se há satisfação do cliente, é necessário ver a si mesmo com os olhos dos clientes, ou seja, descobrir o que é importante para os clientes de modo que estes itens possam ser acompanhados, calcular os indicadores pelas regras dos clientes e não pelas regras da empresa, utilizar-se de dados de satisfação obtidos dos clientes em vez dos dados registrados pela empresa.

Para Courtis (1991), descobrir o que os clientes e virtuais clientes pensam a respeito dos serviços é muito importante, porém, algumas empresas têm medo de saber a reação dos clientes, com receio de ouvirem alguma coisa desagradável e isso não dá chances ao desenvolvimento. Descobrir o que realmente os clientes esperam de você, proporciona-lhe uma vantagem adicional. Isso permite adaptar o serviço para preencher as necessidades dos clientes e também suprimir ingredientes dos quais eles não precisam

ou não gostam, como também ajuda a poupar gastos, tempo e clientes. Considerar verdadeira a hipótese de que a empresa está agindo corretamente pelo fato de possuir muitos clientes pode ser uma análise perigosa e inibir a adoção de medidas preventivas e corretivas se necessário. Portanto, descobrir imediatamente o que é o serviço da organização, o que os clientes estão comprando e o que de fato desejam comprar são fundamentais para o sucesso da organização, visto que a mesma pode depender disso.

Horovitz (1993: 127) diz que a qualidade do serviço oferecido não corresponde necessariamente à que o cliente percebe. Isso ocorre, principalmente, por haver mal-entendidos sobre o critério utilizado e também em virtude de a empresa muitas vezes ser prisioneira de sua própria linguagem. A visão da empresa concebe e mede a amplitude da gama de produtos, a arrumação dos móveis, um cartão aceito pelo comércio, a arquitetura e as modalidades de prêmios, enquanto que o cliente percebe e mede a extensão das opções e conselhos, a presença dos artigos, presentes espontâneos, o conforto e as vantagens do contrato futuro.

Percebe-se, assim, que nem tudo o que a empresa implementa na prestação do serviço é valorizado pelo cliente, visto que o mesmo tem suas expectativas e os seus sentimentos. Neste sentido, é importante a realização de pesquisas de satisfação, questionando o cliente e ouvindo a sua opinião de forma que expresse o que realmente sente.

Segundo Walker (1991: 123) os clientes estão constantemente medindo o serviço real ou serviço percebido de acordo com a imagem que a empresa está projetando e as promessas que está fazendo. Suas experiências são faladas a outros clientes potenciais e criam suas expectativas e preconceitos.

Portanto, se os serviços prestados ao cliente são realmente diferenciados da concorrência, deve-se falar isso ao cliente. Porém, se o serviço prometido não satisfaz a expectativa criada ao cliente, representará o próprio fracasso. Se o produto ou serviço corresponder às expectativas do cliente, a posição de mercado é fortalecida, mas os clientes esperarão um serviço ainda melhor na próxima vez que o procurarem. Desta forma, o processo de melhoria da qualidade dos serviços deve ser contínuo e os programas internos devem apresentar sinais evidentes de sucesso percebidos pelos funcionários e pelos clientes.

Para Denton (1991: 20), as empresas que enfocam seus esforços na satisfação dos clientes são as que têm definido operacionalmente a qualitatividade. A satisfação dos clientes ocorre quando a empresa enfoca seus esforços em serviços com qualidade e isso produz recompensas reais para a empresa em termos de lealdade dos clientes e na imagem da mesma. A insatisfação dos clientes produz melindres reais e isso são fatos que as empresas não podem ignorar. Os clientes retornam as empresas quando conhecem a qualidade, sabem que podem confiar nas pessoas que nela trabalham e que os serviços são consistentes e, dessa forma, os clientes estão dispostos a pagar um valor adicional quando recebem o que estão esperando.

Outro aspecto relevante, que merece destaque na prestação de serviços, é com relação à motivação e ao treinamento dos empregados, visto que os mesmos não são gerados por máquinas e sim por pessoas. O ingrediente para um bom serviço são as pessoas, particularmente as que são ponto de contato. A empresa pode ter a melhor tecnologia disponível do mercado, mas se os empregados não se interessarem ou não forem prestativos, rapidamente a lealdade dos clientes desaparecerá.

Para Freemantle (1994: 124), “O atendimento ao cliente é um horizonte móvel; os altos padrões de hoje podem ser os baixos padrões daqui a alguns anos. A melhoria constante é uma necessidade”.

Alguns serviços prestados hoje ao cliente são básicos, ou seja, é o mínimo que o cliente espera e dentro de algum tempo os clientes esperam algo mais. A melhoria constante é sinônimo de chances ilimitadas e sempre há o que melhorar. Com a globalização, as pressões competitivas aumentam e o cliente se concentra no serviço além do produto, assim a necessidade de melhoria torna-se fundamental para sustentar as atividades da empresa. A busca de melhoria é motivadora e um desafio para todos na empresa, pois é uma chance de a empresa ser criativa, de gerar novas idéias e de tomar iniciativas.

Essa busca de melhoria constante deve predominar em todos os componentes da equipe na empresa, pois os clientes até se dispõem a perdoar falhas de sistemas, defeitos de produtos ou erros, mas dificilmente perdoam atitudes negativas de pessoal desinteressado e ou que não se esforça para satisfazer o cliente.

### 3.5.2. MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO: SERVQUAL E TRANSQUAL

Existem grandes dificuldades para realizar-se a quantificação dos atributos da qualidade de serviços, principalmente por vários deles estarem associados a aspectos intangíveis dos processos. Por isso, uma boa oportunidade para pesquisa é o desenvolvimento de instrumentos para medidas da qualidade em serviços.

Grönroos (1990) considera a qualidade de serviço como resultado da junção de um conjunto de características técnicas resultantes do processo realizado e um conjunto de características funcionais associadas à realização do processo, ambos influenciados pela imagem dos serviços e quando propõe um instrumento para avaliação da qualidade de serviço, denominado SERVQUAL, considera os resultados técnicos do processo dentro do atributo confiabilidade, de forma qualitativa e não através de medidas técnicas (Parasuraman, 1985).

A atividade de transportes possui diversos atributos de desempenho possíveis, com cinco dimensões da qualidade de serviços: aspectos tangíveis, confiabilidade, responsividade, confiança e empatia.

Os autores do instrumento sugerem que o mesmo seja utilizado para a quantificação do grau de expectativa e de desempenho dos cinco atributos relacionados e que os resultados sejam avaliados, estatisticamente, de forma relativa atributo a atributo, bem como de forma agregada, através de ponderação associada à importância relativa dos atributos para os entrevistados.

Na literatura são encontradas algumas críticas em relação ao instrumento, principalmente em relação aos tipos e formas de medidas efetuadas (Cronin; Taylor, 1999 e, Teas, 1993) que deverão, na pesquisa proposta, ser mais bem exploradas.

Assim, um novo instrumento para avaliação foi desenvolvido, trata-se do TRANSQUAL, onde seu criador, Fontes Lima (1995) retirou do SERVQUAL um método que pudesse ser aplicado na avaliação de serviços de transportes.

Fontes Lima (1995) utilizou o seguinte método desta forma:

- na identificação das expectativas dos clientes, de forma comparativa com a percepção que o prestador do serviço tem dessas expectativas.
- na especificação e na operação dos sistemas, entre os funcionários envolvidos nos dois processos.
- na comunicação com o cliente, comparando a percepção dos funcionários em relação ao serviço oferecido e a percepção dos clientes em relação ao mesmo serviço.
- na interação entre parceiros, de forma a identificar diferenças entre as percepções das duas empresas, tanto em relação aos desejos e percepções dos clientes, quanto aos aspectos relativos às interações entre os dois serviços.
- e no balanço entre expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço prestado.

Especificamente em transportes, o instrumento proposto por Parasuraman (1985) já foi aplicado em algumas situações, citando-se o transporte aéreo, um sistema logístico envolvendo armazenagem e transporte de carga fracionada.

O instrumento de avaliação a ser desenvolvido, o TRANSQUAL, deve compreender uma relação de variáveis quantitativas, a serem identificadas e selecionadas segundo as características do processo em análise.

Essas variáveis poderiam ser agrupadas, conforme sugere Fontes Lima (1995), em: relacionadas com o aspecto espacial (tamanho de rotas, acessibilidade da rede, etc.), relacionadas com o aspecto temporal (velocidade, tempo de viagem, frequência, ritmo, pontualidade, etc.), relacionados com desembolsos (custos, investimentos, etc.) e, finalmente, relacionados com o objeto do transporte (volumes, conforto, segurança etc.), existindo alguns trabalhos que identificam as variáveis quantitativas importantes para sistemas de transportes e logísticos, dentre eles o de Hay (1977).

Segundo Fontes Lima (1995), o instrumento a ser desenvolvido, o TRANSQUAL, poderá ser aplicado, na avaliação de serviços de transportes, nas seguintes situações:

- identificação dos índices esperados pelos clientes, de forma comparativa com os passíveis de serem atingidos pelo serviço.
- especificação e na operação dos sistemas, de forma comparativa a padrões previamente identificados.

No caso dos serviços prestados pelas cooperativas, a mesma crítica pode ser utilizada, ou seja, o método SERVQUAL não é um método de avaliação especializado para os serviços das cooperativas.

### 3.5.2.1. A METODOLOGIA TRANSQUAL

Uma das dificuldades deste trabalho foi conseguir um método de avaliação que fosse apropriado para cooperativas. De fato, como apresentado por Bertozzi (1997), a maior parte dos trabalhos voltados para instrumentos de avaliação da qualidade no setor de serviços tem, como referencia básica, o modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman (1985) e aprimorado em três outros estudos subsequentes (Parasuraman 1985).

No entanto, houve outras contribuições de pesquisa até chegar à metodologia TRANSQUAL. Como contribuições, temos os trabalhos de Cronin e Taylor (1999), contestando a conceituação de satisfação e atitude no instrumento SERVQUAL, e propondo um instrumento modificado, denominado SERVPERF e o trabalho de Teas (1993), propondo dois modelos alternativos, o modelo EP e o modelo NQ.

Mais recentemente, Philip e Hazlett (1997) propuseram um novo modelo, denominado de P-C-P, também fundamentado no SERVQUAL, enfatizando que a complexidade e pluralidade do setor de serviços exigem o desenvolvimento de instrumentos específicos para cada caso em particular.

Segundo Tacla (1999), o instrumento SERVQUAL constitui-se em uma escala com múltiplos itens para medir expectativas e percepções da qualidade de serviços. Essa escala foi desenvolvida e testada por Parasuraman (1992) e compreende um elenco de questões relacionadas com cinco dimensões da qualidade de serviços: aspectos tangíveis, confiabilidade, responsividade, confiança e empatia.

O instrumento está baseado no modelo de qualidade em serviços dado por Parasuraman (1985), em que são identificados cinco *gaps*. Para Gianese e Corrêa (1994: 202-203), este modelo, também chamado de cinco falhas, representando as discrepâncias entre as visões dos clientes e das empresas provedoras, relaciona-se com a identificação

das expectativas dos clientes, com a definição de padrões de qualidade, com a prestação do serviço, com a comunicação e com a discrepância entre a expectativa do serviço e a percepção do serviço, sendo este último definido, pelos autores, como equivalente à percepção de qualidade dos serviços pelos clientes.

Especificamente para o setor de transportes e de logística, Fontes Lima (1995) desenvolveu, dentro dos mesmos critérios e conceitos que o SERVQUAL, um instrumento denominado TRANSQUAL.

Baseando-se nos conceitos propostos por Parasuraman *et al.* (1985), o SERVQUAL foi expandido, incorporando as particularidades dos serviços logísticos e de transportes, destacando-se a operação em ambiente não controlado e as interações com outros participantes da rede de fornecimento do serviço.

O instrumento TRANSQUAL também incorpora, ao SERVQUAL, o tratamento das variáveis técnicas quantitativas, identificadas e selecionadas segundo as características do processo em análise, de forma comparativa às notas dadas pelos usuários para os atributos associados.

Para esta pesquisa, depois de análises, o método TRANSQUAL foi o escolhido para embasar a análise dos dados.

### 3.6. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

Segundo Juran (1990), “Qualidade é a adequação ao uso, isto é, o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do usuário durante seu uso”. Trata-se de um conceito amplo, que engloba serviços destacando o uso do produto.

Este conceito acaba por demonstrar que fazer a avaliação da qualidade dos serviços prestados é um trabalho bastante complexo. Philip e Hazlett (1997), entendendo essa complexidade, propuseram um novo modelo denominado P-C-P. Este modelo está fundamentado no SERVQUAL e enfatiza a pluralidade do setor de serviços exigindo o desenvolvimento de instrumentos específicos para cada caso em particular. Baseado

também no SERVQUAL, um outro modelo de avaliação foi proposto trata-se do TRANSQUAL, um método desenvolvido por Fontes Lima (1995), que se preocupou com a diferença entre os serviços prestados.

Ao desenvolver um estudo a respeito do SERVQUAL, P-C-P e TRANSQUAL, esta pesquisa concluiu que a melhor metodologia de análise a ser utilizada seria a TRANSQUAL. Pois é um modelo mais recente e com peculiaridades dos serviços analisados que se encaixavam com as dos serviços prestados por cooperativas agrícolas. Cabe aqui afirmar que não é um método totalmente eficiente, mas não é o objetivo deste trabalho criar um método de análise.

O método TRANSQUAL foi utilizado da seguinte forma nesta pesquisa:

- na identificação das expectativas dos clientes, de forma comparativa com a percepção que o prestador do serviço tem dessas expectativas.
- na especificação e na operação dos sistemas, entre os funcionários envolvidos nos dois processos.
- na comunicação com o cliente, comparando a percepção dos funcionários em relação ao serviço oferecido e a percepção dos clientes em relação ao mesmo serviço.
- na interação entre parceiros, de forma a identificar diferenças entre as percepções das duas empresas, tanto em relação aos desejos e percepções dos clientes, quanto aos aspectos relativos às interações entre os dois serviços.
- e no balanço entre expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço prestado.

Baseado neste aspectos, o questionário foi elaborado e repassado aos associados, que responderam às questões.

### 3.7. CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Qualquer cooperativa tem sua existência fundamentada na prestação de serviço. O destaque de uma cooperativa está relacionado com a qualidade deste serviço, ou seja, o nível de satisfação do cliente quando recebe um serviço. Oferecer um serviço é trabalhar em algo essencialmente intangível, um produto que visa satisfazer uma necessidade, onde clientes e usuários sofrem o impacto deste serviço.



A prestação de serviço vem crescendo fundamentalmente devido ao aumento da tecnologia. Em vários ramos, os serviços procuram satisfazer as necessidades do cliente e, cada vez mais, o cliente torna-se exigente em suas necessidades. Para quem trabalha como prestador de serviço, o objetivo é manter e conquistar clientes. Para isso, é fundamental conhecer o cliente e suas necessidades, para diminuir qualquer possibilidade de erro.

Outro tema importante abordado neste capítulo foi a prestação de serviço. O cooperativismo evoluiu para uma fase onde a prestação de serviço faz a diferença para alcançar melhorias de produção e aumento de renda.

Ao analisar especificamente a cooperativa agrícola, percebe-se que aquele que é cooperado no ramo da agricultura precisa receber um bom atendimento agrônomo e veterinário, além dos atendimentos pessoais (como pedido de crédito ou entrega da safra). Caso não ocorra um bom atendimento, as consequências podem comprometer o objetivo do cooperativismo, ou seja, melhorar o trabalho e a vida do trabalhador, proporcionando-lhe um incremento em sua renda.

Um bom atendimento é aquele feito com cortesia, simpatia e atenção. O cliente precisa sentir a motivação de reviver esta experiência. No caso da cooperativa, o atendimento deve trazer um perfeito bem-estar para o cooperado. O atendimento precisa ter qualidade. A qualidade também foi um tema tratado neste capítulo e concluiu-se que qualidade não é apenas pensar que se está agindo corretamente, mas, acima disto, é perceber a satisfação do cliente. Não existe uma fórmula pronta para um atendimento de qualidade, porém o bom senso e o respeito pelo indivíduo não podem ser deixados em um segundo plano. A avaliação da qualidade do atendimento pode ser feita pela pessoa que a recebeu, utilizando-se métodos estatísticos ou instrumentos como os citados SERVQUAL e TRANSQUAL.

Assim, este capítulo teve uma explanação de três importantes assuntos: o serviço, o cliente e a qualidade. Estes assuntos foram tratados de forma separada para que o conceito de cada um ficasse o mais claro possível. Após o devido esclarecimento, deve-se tratar da interseção destes conceitos no tema *qualidade em serviços*.

As conclusões para a qualidade em serviços se relacionam com a cultura da cooperativa. Nenhuma cooperativa sobreviverá sem o diferencial do atendimento

com qualidade. Por isso, o primeiro passo para se ter a qualidade em serviços deve ser dado pela administração da cooperativa, em especial no âmbito dos maiores cargos, onde as decisões de verdadeira importância são tomadas. A diretoria, a gerência ou até mesmo a presidência de qualquer cooperativa devem estar preocupados com o dia-a-dia do atendimento. As pessoas recrutadas para fazer o atendimento devem ser selecionadas com o máximo cuidado, imaginando o melhor perfil para o cliente. Pessoas sem muita habilidade para conversar, explicar e, em especial, para ouvir não devem ser contratadas. Os locais de atendimento ao cliente precisam estar limpos e arejados, de preferência o mais próximo possível do cooperado. Além disso, a cooperativa não pode esquecer sua obrigação social e de lazer para com seus cooperados. Afinal, cursos, treinamentos ou pequenas festas trazem grande satisfação ao cliente atual e atraem novos clientes.

Desta maneira, as conclusões do capítulo trazem, como essencial, a qualidade em serviços, para uma cooperativa diferenciar-se no mercado e conquistar novos clientes. Por isso, a qualidade no atendimento deve estar enraizada na cultura da cooperativa, em qualquer lugar e em qualquer ramo.

E, para uma análise coerente e apropriada, deve-se ter uma metodologia que satisfaça as necessidades do trabalho. A escolha do método TRANSQUAL veio ao encontro destas necessidades, sendo o meio mais apropriado para a análise da qualidade dos serviços prestados por cooperativas agrícolas.

Este trabalho não busca fazer uma avaliação dos serviços prestados por todas as cooperativas, mas sim um estudo de caso, que poderá ser utilizado posteriormente em outras cooperativas agrícolas, utilizando uma metodologia específica. No próximo capítulo, realizar-se-á uma proposta de metodologia para viabilizar uma possível análise da qualidade dos serviços prestados por cooperativas a seus associados.

## 4. METODOLOGIA PROPOSTA

### 4.1. INTRODUÇÃO

A definição da qualidade em serviços como algo essencial para as cooperativas agrícolas nos leva a necessidade de propor uma nova metodologia. Esta metodologia precisa conter uma definição de características daquele que será o alvo da pesquisa: o associado da cooperativa. Por isso, esta avaliação muda de região para região devido ao tipo de cultura agrícola praticada no local pesquisado. Conhecer o cliente, o local onde vive e trabalha, o que produz e como produz são fatores fundamentais para a definição do tipo de assistência que a cooperativa deve oferecer a ele. Após caracterizar o tipo da clientela e suas necessidades, a cooperativa define quais os tipos de serviços a serem prestados.

### 4.2. PROPOSTA

#### 4.2.1. Escolher o Entrepasto:

A escolha da unidade ou entreposto, onde será realizado o trabalho, deve ser compatível com as pretensões do pesquisador. Portanto, o local deve ter o maior número de operações possíveis de serviços e produtos com os cooperados, o que irá permitir uma vasta gama de informações.

#### 4.2.2. Planejar o Levantamento de Dados:

Após a escolha do entreposto, o pesquisador deve elaborar uma relação de alguns dados que permita quantificar o número de questionários para a pesquisa, as variáveis e a dimensão do trabalho, conforme segue:

- Número de funcionários fixos;
- Número de pessoal contratado através de sindicatos;
- Número de pessoal em serviços terceirizados;

- Número de produtores associados;
- Número de produtores que movimentam com a cooperativa, mas não são associados, e
- Número de serviços oferecidos pela cooperativa em estudo.

#### **4.2.3. Elaborar um Questionário:**

Elaborar um questionário que permita avaliar os tipos de serviços, benefícios e as informações pessoais. Os tipos de serviços normalmente são para assistência técnica como a realização de projetos em lavouras, assistência em animais como bovinos, caprinos, suínos e aves poedeiras, já os benefícios são para pagamentos à vista da produção do cooperado, de pagamentos de sobra no final da comercialização dos produtos pela cooperativa, descontos nas compras à vista de insumos, e na concessão de financiamentos com juros diferenciados. Os dados pessoais variam, desde a quantidade de área de plantio, tipo de cultura de verão e de inverno, além de outros dados da cooperativa, tais como, agilidade no recebimento dos produtos, atendimento rápido de balcão, estacionamento próximo e o próprio local do entreposto.

**De posse desses dados, montar um questionário utilizando de preferência cinco alternativas: duas para baixo, uma mediana e duas para o alto, exemplo; péssimo, ruim, regular, bom e ótimo, para cada tipo de serviços, com 4 a 6 variáveis.**

#### **4.2.4. Realizar um Teste Piloto:**

Para verificar a viabilidade do questionário é necessária a realização de teste piloto. Para isso, sugere-se distribuir em torno de 5% a 10% da mostra que será aplicada na coleta dos dados, de preferência em casas comerciais que operam com produtos agropecuário, que tem como seu cliente o produtor, alvo da pesquisa. Escolher as casas comerciais, solicitar junto ao proprietário a possibilidade da aplicação dos questionários. Treinar os funcionários da loja que irão realizar o trabalho. Recolher os questionários

após alguns dias. Na averiguação das informações se estão corretas, considerar bom se o conjunto de questionário houver em entendimento dos produtores numa escala de 90% de respostas corretas, não necessitando de alterações. Caso ocorram erros e se estes ultrapassarem 10% da amostra, pode-se concluir que houve alguma dificuldade no entendimento. Após constatar este problema, o pesquisador avalia o questionário, fazendo as devidas alterações e aplica novamente o questionário.

#### **4.2.5. Distribuir os Questionários:**

**Verificar através de investigação, se o produtor confia no anonimato, caso o mesmo venha a responder o questionário, positivo ou negativo, é necessário se tomar as seguintes precauções:**

- Contratar por período determinado uma pessoa, de preferência do sexo feminino e de família tradicional na região, para realizar a distribuição dos questionários;
- Treiná-la para explicar ao produtor o objetivo da pesquisa e o respectivo preenchimento;
- Solicitar que na entrega do questionário, alocar em envelopes;
- Montar uma urna (caixa de papelão) para depositar os questionários preenchidos, e
- Deixar o produtor associado a vontade, inclusive levar o questionário para preencher em casa.

#### **4.2.6. Visitar alguns Associados:**

Antes ou paralelamente a distribuição dos questionários, escolher no cadastro do entreposto, aleatoriamente de 5 a 10 produtores e realizar uma visita informal em busca de outras informações que possam auxiliar na proposta de melhora do sistema ou até usar como recomendação.

#### **4.2.7. Tabular e Analisar os Dados:**

Após programar e colocar todas as variáveis no sistema SSPS, digitar os dados dos questionários para o sistema. Em seguida ao processo pelo computador, emitir relatórios das perguntas com as respectivas respostas. Efetuar a análise das variáveis, verificando a intenção dos respondentes, porém não esquecendo de se ater aos pontos negativos, já que a intenção é medir a satisfação do cooperado para propor forma de melhorar a qualidade dos serviços.

#### **4.2.8. Levantar Pontos Fortes e Fracos:**

Em primeiro momento verificar cuidadosamente os pontos fortes, pois às vezes são justamente eles que fazem fraco outros tipos de serviços ou variáveis, ou até informações duvidosas. Em seguida enumere os pontos fracos e de acordo com as visitas realizadas, pode-se verificar se o problema está na estrutura hierárquica, na física ou na funcional, ou ainda se existem, ausência de atividades ou tarefas no manual de atribuição.

#### **4.2.9. Buscar Soluções:**

A busca de soluções está na correção das estruturas, tal como na hierarquia (colocar a pessoa certa no lugar certo); na estrutura física (se os controles são eficientes, o escritório ou armazém de produtos cumprem seus objetivos); ou no caso da estrutura funcional (verificar se as tarefas as estão sendo realizadas por pessoas despreparadas para a produção).

#### **4.2.10. Elaborar Plano de Ação:**

Realizar as propostas por tipo de serviços, e elaborar um plano de ação para aplicação, determinando quem (área) irá realizar o trabalho, quando iniciar e quando terminar. Quem irá avaliar e quem irá alterar, caso não forem atingidos os objetivos.

#### **4.2.11. Comentários Finais:**

**A metodologia foi idealizada especificamente para as Cooperativas Agrícolas. As definições dos procedimentos acima citados não podem ser generalizadas para qualquer estudo de caso. Afinal, a qualidade deste estudo está diretamente relacionada com este grau de especificidade. Embasado em um novo modelo denominado TRANSQUAL, estes dados serão avaliados e deverão proporcionar uma melhor avaliação dos problemas existentes. A sistematização dos dados será realizada no sistema SPSS com auxílio gráfico da ferramenta Excel. A análise deverá ser fundamentada em conceitos estatísticos, caracterizando este estudo como científico.**

## 5. ESTUDO DE CASO

### *5.1. A COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MOURÃOENSE LTDA - COAMO*

A história da COAMO está ligada ao desenvolvimento agrícola da região centro-oeste do Paraná, mais precisamente a região de Campo Mourão, com o início do plantio mecanizado de trigo em 1969. Nessa época, a soja ainda não tinha expressão econômica no município.

Agricultores pioneiros no cultivo de trigo e soja, com experiências em cooperativismo de suas regiões de origem, orientados pela ACARPA (atualmente EMATER), através do engenheiro agrônomo e atual presidente da COAMO, José Aroldo Galassini, lançaram um movimento que culminou com a fundação da cooperativa, em 28 de novembro de 1970. Pelas mãos de 79 agricultores que com espírito empreendedor, participação efetiva, imbuídos pelo ideal da solidariedade e união nasceu a COAMO.

Em 1971, foi recebida a primeira safra de trigo em armazéns alugados e isso demonstrava a necessidade de investimentos em infra-estrutura. Assim, a primeira assembléia geral decidiu pela construção de armazéns, escritório, secadores e balança, que foram edificadas em terreno doado pela Prefeitura Municipal de Campo Mourão. Em abril de 1972, as instalações foram inauguradas e, já no final desse ano, a cooperativa contava com 529 cooperados.

Instalada em 40 municípios paranaenses e 4 catarinenses, com 71 unidades de recebimento de cereais, algodão e café, em uma área de ação de aproximadamente 3,2



milhões de hectares, a COAMO é a maior cooperativa singular da América Latina, responsável pela produção e recebimento de 3,5% de toda produção nacional de grãos e fibras e de 16% da produção de grãos e fibras do Paraná. Para receber toda essa produção, conta com uma capacidade estática de armazenagem superior a 2 milhões de toneladas.

A COAMO atua também na produção de sementes (registradas, certificadas e fiscalizadas), de soja, trigo, feijão, algodão, arroz e forrageiras, produzindo anualmente mais de 60 mil toneladas. Destaca-se também na área de fornecimento de insumos agrícolas, tendo-se consolidado como uma das maiores empresas do setor do país.

Visando atender o cooperado e dar suporte à sua produção, possui um quadro técnico de engenheiros agrônomos, médicos veterinários e técnicos em agropecuária, prestando assistência ao cooperado desde o planejamento do plantio da lavoura até a comercialização.

Preocupa-se também em promover o desenvolvimento sócioeducacional das esposas e filhas dos cooperados, através de orientadoras sociais e educacionais, além de capacitar mão-de-obra rural, através da realização de cursos e treinamentos, por técnicos especializados, a operadores de máquinas, aos cooperados e aos seus filhos.

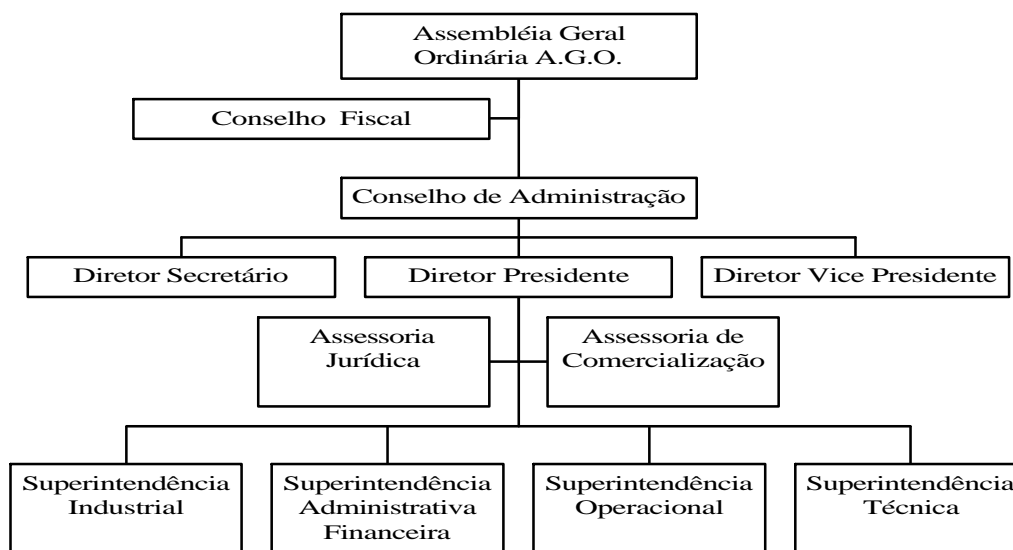
Conta com duas indústrias de óleo de soja, uma fiação de algodão, uma destilaria de álcool e um moinho de trigo. Além do complexo industrial, possui também um terminal portuário em Paranaguá (no Estado do Paraná), que opera mais de 1 milhão de toneladas/ano de produtos.

Para incentivar a diversificação da propriedade, a COAMO criou e está executando projetos específicos de apoio à pequena propriedade entre eles: projeto colono, projeto calcário, projeto café adensado, projeto gado leiteiro e projeto suinocultura. A COAMO trabalha durante todo exercício anual para conseguir melhores rendimentos para os cooperados, o retomo desses benefícios em forma de SOBRAS, características das sociedades cooperativas.

### **5.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MOURÃOENSE Ltda - COAMO**

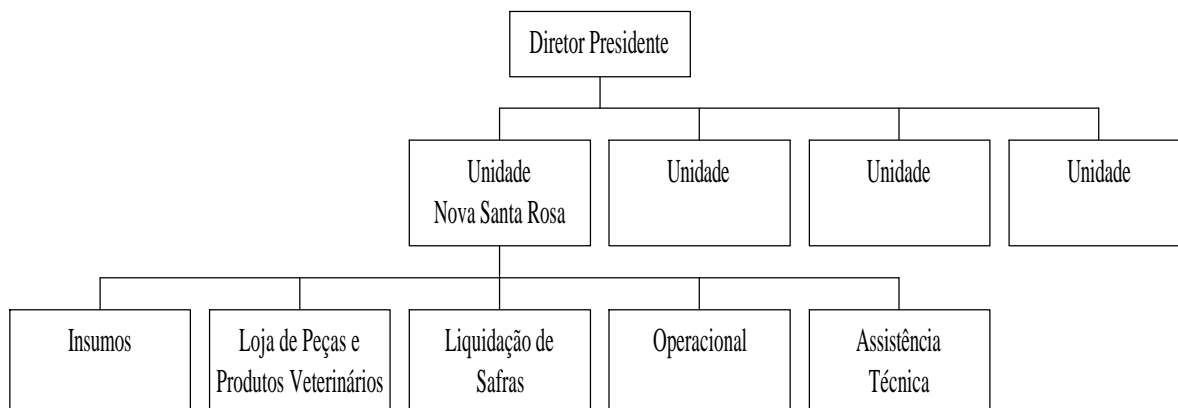
A estrutura de funcionamento da cooperativa pode ser visualizada de forma ampla, como na figura 1, onde o organograma apresenta a estrutura organizacional global da COAMO.

Figura 1: Estrutura Organizacional da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda.

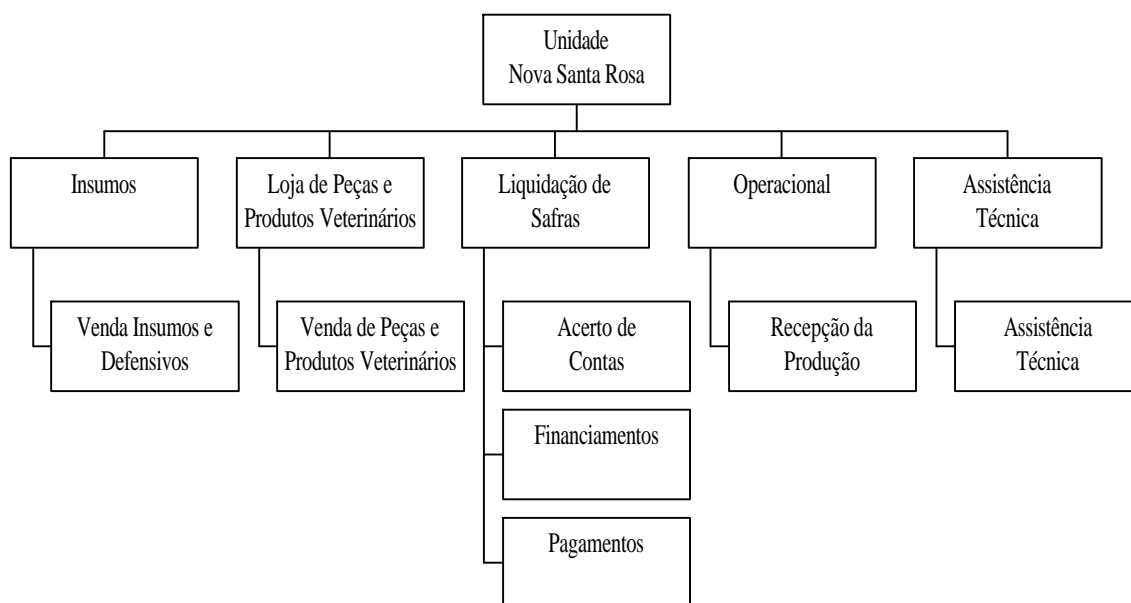


A figura 2 apresenta a relação estrutural do diretor presidente com cada unidade.

**Figura 2 - Estrutura Organizacional da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda - COAMO**







## 5.2. POPULAÇÃO DO ESTUDO

A população em estudo caracteriza-se de agricultores (cooperados) migrantes do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, descendentes de imigrantes europeus de origens italiana e alemã, proprietários de áreas de terras, no Município de Nova Santa Rosa, no Estado do Paraná, região onde predomina o cultivo de soja, milho, trigo, mandioca e aveia, sendo que a aveia é utilizada para o trato animal, principalmente o gado leiteiro, já que a pesquisa realizou-se em uma bacia leiteira, porém a cooperativa escolhida não participa dessa atividade.

## 5.3. CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O contato com os cooperados foi desenvolvido através de questionários, que foram distribuídos no dia 18 de setembro de 1999 e recolhidos em 4 de janeiro de 2000. No total, foram distribuídos 143 questionários, voltaram 69, dos quais 3 estavam em branco. Isso corresponde a 48,25% dos questionários distribuídos.

De posse de todos os dados, que foram trabalhados utilizando o programa SPSS, para construção de gráficos e tabelas, os resultados foram comparados e a análise foi executada embasada no método TRANSQUAL, um modelo de avaliação que atendesse melhor as características da pesquisa.

Em princípio, a pesquisa relacionou os tipos de serviços que a cooperativa em estudo presta a seus associados, conforme segue:

1. Vendas de insumos, de defensivo. Acerto de contas denominado área (liquidação de safra). Caixa e telefone.
2. Vendas de peças e produtos veterinários.
3. Assistência técnica agrônômica realizada através de técnicas agrícolas (formação técnica) e engenheiros agrônomos.
4. Gerência e encargos de área de recebimento de produção.

Após relação dos serviços, o questionário (anexo A) foi dividido em 6 partes:

Parte I - Atendimento Pessoal:

Como se pode perceber, foram efetuadas de 5 a 7 perguntas para cada tipo de prestação de serviços, na tentativa de avaliar as variáveis sobre o potencial, eficiência, rapidez, atenção, cortesia, resolução de problemas, confiabilidade, esclarecimentos sobre novas tecnologias e conhecimentos do trabalho.

Parte II - Atendimento Geral:

Neste tópico, a pesquisa procurou saber se o horário de atendimento satisfaz, se é possível resolver problemas por telefone, se há um relacionamento bom entre o cooperado e demais funcionários e se a aprovação de créditos e de compras era rápida.

Parte III - O Cooperado:

Neste tópico, procurou-se saber se o cooperado estava satisfeito com outros serviços que a cooperativa presta eventualmente, como é o caso do tratamento igualitário (independente do tamanho da propriedade ou quantidade de produção), se há distribuição

das sobras sobre o seu movimento com a cooperativa e se houve um aumento de produtividade depois que o cooperado começou atuar com a cooperativa.

#### Parte IV - Instalação Física e Localização da Unidade:

Neste tópico, buscou-se verificar a satisfação do cooperado em relação ao espaço físico de atendimento, higiene, organização, localização, conforto, estacionamento e o descarregamento rápido da produção.

#### Parte V - Aspectos Diversos:

Apesar de este item já ter sido abordado, a pesquisa buscou saber por ordem de importância os serviços que a cooperativa presta.

#### Parte VI - Informações Pessoais:

Buscou-se saber a idade, o tamanho da área cultivada, em hectares, a escolaridade e o estado civil dos cooperados do entreposto de Nova Santa Rosa.

A aplicação do questionário somente se deu após a tomada de medidas e precauções para evitar problemas. A primeira medida foi a aplicação de um questionário piloto em 20 agricultores cooperados do entreposto de Nova Santa Rosa. Este questionário foi deixado à disposição na cooperativa para quem quisesse responder. O questionário não possuía instruções e, ao retornarem, apenas 1 agricultor teve dificuldades para responder. A segunda medida preventiva foi a distribuição dos questionários em envelopes, cada um com uma instrução para os cooperados. No entreposto havia ainda um funcionário disponível para tirar dúvidas.

### **5.3.1. JUSTIFICATIVA DA UTILIZAÇÃO DO INSTRUMENTO**

O questionário é, sem dúvida, a parte mais interessante e desafiadora do trabalho. A elaboração do questionário exige uma preparação e um

conhecimento teórico aprofundado do pesquisador, pois envolve processo humano, de raciocínio e de comunicação.

O termo *questionário*, segundo Cobra (1992: 192), refere-se ao processo de registro das informações obtidas do entrevistado. Deve ser aplicado se o entrevistador tem certeza de que a pessoa entrevistada tem as informações que procura. O questionário não deve ser um mero roteiro de perguntas. Deve efetivamente ter lógica de encadeamento do assunto.

Para Tagliacarne (1978), as precauções que se devem tomar para obter um questionário são inúmeras. O autor cita:

- *Facilitar a memória*: não confiar na memória do entrevistado. A pergunta deve estar situada no passado próximo. Isso ajuda o entrevistado a retroceder no tempo e, passo a passo, recordar a informação que interessa.
- *Não obrigar a fazer cálculos*: para uma resposta segura é preciso que a pergunta esteja colocada de forma correta. Por exemplo, se quiser saber quantas pastas de dentes a pessoa consome no ano, é mais conveniente perguntar o tempo que se leva para consumir um tubo.
- *Não fazer perguntas embaraçosas*: uma pergunta sobre frequência de banho pode embaraçar o entrevistado. Por isso a melhor maneira de abordar a pessoa é perguntando a opinião a respeito de uma afirmação.
- *Não fazer perguntas que já contenham em si a resposta*.
- *Evitar erros de tempo*: para isso é preciso limitar o entrevistado a um período de tempo recente.
- *Uso de respostas pré-formuladas*: é possível deixar o entrevistado responder livremente ou submetê-lo a uma lista de possíveis respostas. Os dois sistemas apresentam vantagens e desvantagens, mas as respostas pré-formuladas facilitam a organização dos dados para análise.
- *Evitar referências emotivas*: certos nomes, palavras ou vocábulos podem trazer reações negativas, positivas ou até alterar o entrevistado. Por isso, a pergunta pode ser simplificada, por exemplo, ao perguntar sobre a prática de xadrez nas escolas: *A senhora é favorável à prática do xadrez nas escolas*,

*como nos países comunistas?* A resposta pode ser alterada, pois a pessoa pode possuir uma referência sobre o comunismo que pode alterar a resposta.

Mas os problemas com o questionário não param aí. O número de questões é fundamental. Para que se garanta a fidelidade das respostas, no caso de um questionário com muitas perguntas, o entrevistado pode cansar e as últimas perguntas ficarem com as respostas debilitadas.

Para facilitar esse problema, pode-se optar pelas questões de respostas pré-formuladas. Há dois tipos para Tagliacarne (1978). As chamadas alternativas, que utilizam “sim”, “não”, “não sei”, “não conheço”. O outro tipo são as respostas com graduação. As respostas possuem, por exemplo, as palavras “mais”, “igual”, “menos”, “suficiente”, “pouco” e “nada”.

Quando se define o tipo de dados que se quer obter, é necessário esclarecer os tipos de questões a serem formuladas. Cobra (1992) comenta sobre as questões diretas e as indiretas. Como o próprio nome diz, as questões diretas são explícitas, e não eficazes quando se quer obter respostas embaraçosas. E as questões indiretas são uma forma de indagar o que as pessoas pensam de maneira indireta.

Os questionários podem ser avaliados pelos tipos de perguntas. Para que surtam um bom resultado, as questões devem ser agradáveis ou sugestivas. Caso contrário, o entrevistado não responderá ou não será sincero. Os tipos de perguntas, segundo Tagliacarne (1972), que podem constituir um questionário, são:

- *Baterias de Perguntas*: é uma série de perguntas que, integradas, formam uma resposta.
- *Perguntas Encadeadas*: trata-se de uma pergunta subordinada à outra.  
Dependendo das respostas, as outras perguntas ficam excluídas. Por exemplo:  
Sofre de insônia?

Depois de ter os objetivos que se pretende alcançar com o questionário, o segundo passo é a sua elaboração, optando coerentemente pelo número de questões, sequência de dados e tipo de perguntas. Em seguida, é fundamental que se execute um teste piloto, para que a eficácia das questões seja avaliada e repensada.

O questionário desta pesquisa passou por um estudo aprofundado na sua elaboração, para que os objetivos da pesquisa fossem realmente alcançados. O primeiro



passo foi a elaboração de um teste piloto, posto à prova com 20 agricultores. Destes, apenas um agricultor teve dificuldades para responder ao questionário.

O questionário, elaborado em papel, possui 6 partes. A primeira corresponde ao atendimento pessoal. A segunda trata do atendimento. A terceira parte trata do cooperado. A quarta parte trata das instalações. A quinta parte corresponde a aspectos diversos. Por fim, a sexta parte solicita informações pessoais. Em cada quesito do questionário o cooperado tinha a opção de escolher entre 5 alternativas: “péssimo”, “ruim”, “regular”, “bom” e “ótimo”.

Na primeira parte, do atendimento pessoal, o objetivo era conseguir uma avaliação dos principais funcionários que têm contato direto com o cooperado. Em 4 partes, foram mencionados os atendentes de insumo/liquidação de safra, caixas e telefonistas. Em seguida, no item B, foram mencionados os balconistas de peças e produtos veterinários. No item C, os engenheiros agrônomos. E, por fim, no item D, a gerência e encarregados.

A segunda parte, do atendimento, buscou levantar como se dá o relacionamento dentro da cooperativa, questionando horários, facilidades para resolver problemas, cordialidade no atendimento e preparo dos atendentes. Na terceira parte, que trata dos cooperados o objetivo é levantar quais são as expectativas dos cooperados com relação as posturas e atividades da cooperativa.

A quarta parte do questionário, sobre as instalações físicas e localização, busca saber do cooperado, além das facilidades para entregar a produção, como é o ambiente, inclusive físico e questões de higiene. A quinta parte, dos aspectos diversos, faz uma avaliação global da cooperativa, buscando descobrir quais são as atividades da cooperativa que o cooperado considera mais importantes. Por fim, a sexta parte, sobre as informações pessoais, buscam-se dados particulares dos cooperados (idade, escolaridade, estado civil e área cultivada).

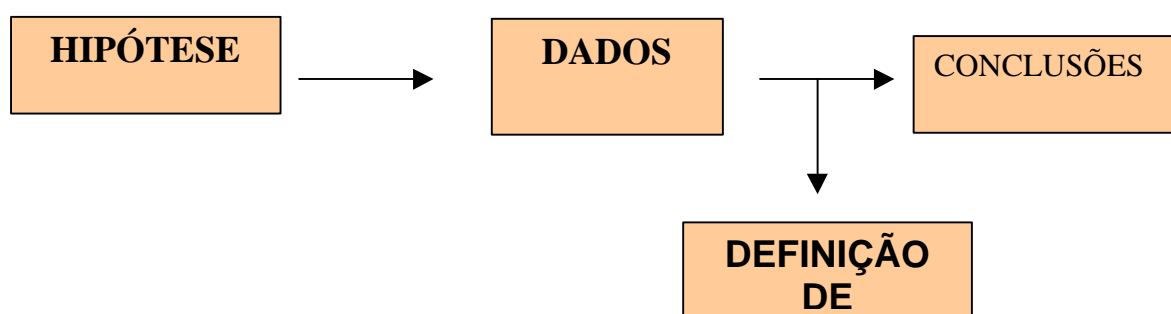
O questionário cumpriu, portanto, seu papel principal, que era o de garantir a instrumentalização do pesquisador para desenvolver a análise. Segundo Cobra (1992), o questionário cumpre duas funções: a descrição de características e a mensuração de determinadas variáveis.

O questionário foi a fonte principal desta pesquisa, mas não é a única. Além do estudo teórico, a análise empírica também foi muito importante, pois através de experiência de trabalho de 20 anos do pesquisador em cooperativas, a análise da estrutura foi facilitada. De fato, por conhecer previamente a estrutura administrativa, foi mais simples caracterizá-la e construir, juntamente com a bibliografia, um perfil de qualidade de atendimento.

#### **5.4. METODOLOGIA PARA ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo trata de uma parte essencial do trabalho: a maneira pela qual os dados serão analisados e tornar-se-ão informações conclusivas e, para isso, é necessário definir qual a metodologia empregada para quantificar e qualificar estes dados. O objetivo deste item é definir a maneira pelo qual os dados serão transformados em informações. A figura 5 visualiza a seqüência do trabalho de pesquisa.

**Figura 5 - Visualização da Seqüência do Trabalho Pesquisa**



Os métodos usados neste trabalho estão presentes em uma ciência chamada estatística. A estatística é uma forma de obter informações através de dados. Além disso, é uma tecnologia básica do método científico e oferece um método de elaborar decisões de forma objetiva. O tipo de teste estatístico que deve ser utilizado depende dos seguintes

fatores: o tipo de variável medida, o número de variáveis analisadas simultaneamente, o tipo de distribuição de variáveis e o tipo de comparação.

Neste trabalho, a variável medida é qualitativa, porque está refletindo a opinião do entrevistado. Como várias opiniões são analisadas simultaneamente, pode-se afirmar que o número de variáveis é multivariado. Em relação ao tipo de distribuição, pode-se considerar uma distribuição normal, porque considera a opinião de uma amostra de cooperados em relação à cooperativa, sendo que a opinião estará em três níveis: negativo (péssimo ou ruim), médio (regular) ou positivo (bom ou ótimo). O tipo de comparação será de uma amostra com ela mesma.

As fases da análise de dados serão: verificação da qualidade dos dados, transcrição dos dados no computador, verificação de consistência e análise estatística.

#### 5.4.1. VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE DOS DADOS

Ao receber os formulários com as respostas dos cooperados, uma verificação da qualidade dos dados deve ser feita. Cada questão deve ser analisada observando pontos importantes como coerência nas respostas, respostas em branco ou mais de uma resposta preenchida e respostas distribuídas em extremos.

A coerência da resposta pode mostrar a qualidade dos dados, porque, ao se deparar com uma questão do grau de importância do pagamento a vista por parte da cooperativa, certamente uma resposta afirmando a não importância deve ser cuidadosamente analisada.

Se a maioria dos cooperados afirmar a não importância do aspecto do pagamento a vista, então um estudo mais detalhado precisa ser feito para se concluir a existência de um viés (erro) e excluir a questão das conclusões.

As respostas em branco ou mais de uma resposta em uma pergunta demonstram três hipóteses: que o cooperado não se quis comprometer, ou que não entendeu a

pergunta, ou que a pergunta não era importante. Assim, um número elevado de respostas em branco ou mais de uma resposta diminuem a qualidade dos dados. Um valor aceitável para este problema é 5%. Os valores maiores diminuem a qualidade dos dados. Para desprezar os dados, este valor terá que superar 30%. Afinal, estamos lidando com opiniões e muitos cooperados não se querem comprometer. Isto não significa que a pergunta foi feita de maneira incorreta.

As respostas distribuídas em extremos devem ser verificadas. Como, por exemplo, a questão sobre se os engenheiros agrônomos atendem com atenção e cortesia. A qualidade dos dados existe se houver uma distribuição normal. Alguns ficaram no nível positivo, outros no nível médio e outros no nível negativo. Contudo, a qualidade pode ser questionada se 45% dos cooperados acham ótimo e 45% acham péssimo. Este tipo de distribuição não demonstra qualidade nos dados. O cooperado pode ter respondido de maneira errada e esta questão deve ser retirada do trabalho.

Ao verificar a qualidade dos dados no trabalho, a Parte 1 – Atendimento Pessoal, a Parte 2 – O Atendimento, a Parte 3 – O Cooperado, Parte 4 – Instalações Físicas e Localização, Parte 6 - Informações Pessoais, não mostraram nenhum problema em relação à qualidade. Alguns problemas apareceram na Parte 5 – Aspectos Diversos. A questão dois da Parte 5 deveria ter sido numerada pelo nível de importância de 1 a 10. O número 1 seria para o item mais importante, o 2 para o segundo mais importante e assim sucessivamente até o número 10, menos importante. Possivelmente, o cooperado, por distração, fez o contrário - colocou o número 10 como importante. Analisando diretamente uma tabela, tem-se:

Parte 5 – Aspectos Diversos - Pergunta 2 - Letra c

**Tabela 1 - Tratamento igualitário entre cooperados:**

Grau de Importância	Frequência Absoluta	Frequencia Relativa	Frequência Acumulada
Nível 1	3	4,55	4,55
Nível 2	3	4,55	9,09
Nível 3	2	3,03	12,12
Nível 4	3	4,55	16,67
Nível 5	5	7,58	24,24
Nível 6	3	4,55	28,79
Nível 7	1	1,52	30,30
Nível 8	10	15,15	45,45
Nível 9	12	18,18	63,64
Nível 10	15	22,73	86,36
Total	66	100,00	

A tabela mostra que o tratamento igualitário para os cooperados tem a menor importância para 22,73% dos cooperados. Se dividimos em dois níveis de importância: nível 1 a 5 consideram importante e nível 6 a 10 não consideram importante, então teremos 24,24% acham a igualdade importante e 62,12% não acham importante.

O que se conclui a respeito da Parte 5 é que existiu algum viés na interpretação dos cooperados. Assim, estas tabelas devem ser muito bem analisadas quanto à sua qualidade.

#### 5.4.2. TRANSCRIÇÃO DOS DADOS NO COMPUTADOR

A transcrição dos dados no computador exige uma definição dos instrumentos computacionais mais adequados para a análise. Entre os principais programas de estatística, o que mais se encaixava nas características dos dados deste trabalho estavam o SPSS e o Microsoft Excel.

Os dados foram digitados no software SPSS e várias análises foram feitas. O trabalho também possuirá uma série de tabelas feitas no Microsoft Excel, através de uma importação simples de dados de um software para outro. Logo após a apresentação dos dados em uma tabela, haverá a distribuição das porcentagens em gráficos. Os gráficos foram feitos com o Microsoft Excel e possuem o formato de “tortas”. A grande vantagem de usar os gráficos está na melhor visualização das porcentagens.

#### 5.4.3. MÉTODO PARA ANÁLISE DOS DADOS

A população que está sendo estudada é a de agricultores que participam da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda - COAMO, unidade de Nova Santa Rosa. Após definida a população, a etapa seguinte foi a busca de uma amostra consistente, que contou com a participação de 70 cooperados. Destes 70 cooperados, 4 não responderam ao questionário e foram descartados da transcrição dos dados no computador, restando, então, 66 cooperados, que responderam às questões propostas.

As perguntas exigiam a avaliação da cooperativa pelo cooperado e foram usados três níveis de opiniões: nível positivo (ótimo e bom), nível intermediário (regular) e o nível negativo (ruim e péssimo). As respostas dos cooperados foram tabuladas e a análise da frequência dos acontecimentos é suficiente para tirar conclusões. A frequência será

caracterizada de três maneiras para uma melhor análise: a frequência absoluta, a frequência relativa e a frequência acumulada.

A frequência absoluta é o número exato de cooperados que inferiram na resposta dentro da amostra de 66. A frequência relativa é a relação entre a frequência absoluta e o número total da amostra - o resultado é uma porcentagem que coloca o valor 66 cooperados como sendo 100%. Assim, a frequência relativa demonstra qual a porcentagem de cooperados que escolheu determinada resposta. A frequência acumulada é a somatória da frequência relativa. Esta somatória mostra em qual nível está a maior quantidades de respostas. Analisando um exemplo:

## PARTE I - ATENDIMENTO PESSOAL

### A - Dos atendentes de Insumos/ Liquidação Safras Caixa e Telefone

**Tabela 2 - Atendem de maneira rápida e eficiente:**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Péssimo	3	4,5	4,5
Ruim	1	1,5	6,1
Regular	18	27,3	33,3
Bom	28	42,4	75,8
Ótimo	13	19,7	95,5
Total	66	100,0	

Assim, a frequência absoluta mostra o número exato de cooperados que escolheram uma resposta: 3 disseram que o atendimento é péssimo, 1 disse que é ruim, 18 acham regular, 28 acham bom e 13 disseram que o atendimento é ótimo. Analisando a frequência relativa, concluí-se que os 3 cooperados que disseram que o atendimento é péssimo representam 4,5% do total de 66 cooperados. O único cooperado que respondeu que o atendimento é ruim corresponde a 1,5% dos cooperados, os 18 que acham regular representam 27,3%. No nível positivo, temos 28 para um bom atendimento, ou seja, 42,4% e 13 acham o atendimento ótimo, representando 19,7%. A frequência acumulada soma a porcentagem e mostra o valor do nível negativo (Péssimo + Ruim) em 6,1%. Somando o atendimento péssimo, o ruim e o regular, a porcentagem total é apenas 33,3%, o que significa que a maioria está entre os que acham o atendimento bom ou ótimo. Deve-se salientar que 3 cooperados não responderam e representam 4,5% do total de 66.

Desta maneira, a metodologia científica para a análise dos dados foi concluída e se obtiveram as conclusões que virão nos próximos itens.

## 5.5. RESULTADOS OBTIDOS

### 5.5.1. ATENDIMENTO PESSOAL

- A) Para os atendentes de insumos, liquidação de safras, caixa e telefone foram elaboradas 6 perguntas. A partir das respostas dadas pode-se concluir que, quando se pede rapidez e eficiência, o atendimento deixa a desejar, pois 33.3% assinalaram de regular para péssimo. Concluiu-se também que estes funcionários atendem com atenção e cortesia, porém, quando surgem problemas, a resolução é demorada. Ao esclarecer sobre serviços e produtos, encontram dificuldades, não conhecem totalmente o que fazem e, o mais sério, 13.6% não confiam nas informações, se são precisas ou atualizadas.
- B) Para os balconistas de peças e produtos veterinários foram elaboradas as 7 perguntas, sobre rapidez e eficiência no atendimento, atenção e cortesia, resolução dos problemas, esclarecimentos sobre serviços e produtos, conhecimento do trabalho e se as informações são confiáveis. Neste item, prevaleceu o bom e o ótimo, porém há um percentual considerável de descontentes e que a cooperativa deve rever seus serviços, elaborando algum estudo.
- C) Para os engenheiros agrônomos (assistência técnica) foram elaboradas 7 perguntas, abrangendo os assuntos atenção e cortesia no atendimento, conhecimento técnico, informações precisas, conhecimento da realidade do cooperado/cliente, resoluções imediatas dos problemas, novas tecnologias para as lavouras e esclarecimento sobre novas opções de produtos e procedimentos técnicos. Embora predominasse o nível bom para estes funcionários, o regular esteve sempre presente, aparecendo ainda o péssimo e ruim. Isto leva a crer que permanece a insatisfação nesta oferta de serviços.

D) Para as gerências, encarregados e escalões de chefias foram elaboradas 5 perguntas para se obter informações concretas sobre se são acessíveis, atendem com cortesia e atenção, têm autonomia para resoluções de problemas, atendem de maneira rápida e eficiente e se orientam os cooperados/clientes para os melhores negócios. Nesta sequência de perguntas, o nível predominante foi o bom. Entretanto, constatou-se o aparecimento do nível regular. Isto demonstrou que existe descontentamento e insatisfação. Contudo, o que chamou a atenção, foi o atendimento rápido e eficiente, que atingiu um terço das respostas com avaliação regular e péssimo.

#### 5.5.1.1. DOS ATENDENTES DE INSUMOS / LIQUIDAÇÃO SAFRAS CAIXA E TELEFONE

**Tabela 3 - Atendem de maneira rápida e eficiente:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	3	4,5	4,5
Ruim	1	1,5	6,1
Regular	18	27,3	33,3
Bom	28	42,4	75,8
Ótimo	13	19,7	95,5
Total	66	100,0	

Nota : 3 cooperados não responderam

A Tabela 3 demonstra uma avaliação da rapidez e eficiência dos atendentes da cooperativa. Percebe-se que as respostas dos cooperados caracterizam a rapidez e eficiência dos atendentes em uma faixa que vai de regular a bom. Este nível predomina em aproximadamente 70% da amostra. Ou seja, este atendimento tem a possibilidade de ser melhor na visão destes cooperados. Para 20% da amostra, o atendimento está ótimo e 6% acreditam que a rapidez e a eficiência deve ser melhorada.

**Tabela 4 – Atendem com atenção e cortesia:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1,5	1,5
Ruim	0	0,0	1,5



Regular	7	10,6	12,1
Bom	33	50,0	62,1
Ótimo	22	33,3	95,5
Total	66	100,0	

Nota : 3 cooperados não responderam

Já o item atenção e cortesia dos atendentes pertence a uma outra faixa de respostas dos cooperados. Este item foi considerado muito melhor e possui mais de 80% da amostra entre os níveis bom e ótimo.

**Tabela 5 – Procuram resolver de imediato os problemas quando surgem:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1,5	1,5
Ruim	0	0,0	1,5
Regular	9	13,6	15,2
Bom	27	40,9	56,1
Ótimo	24	36,4	92,4
Total	66	100,0	

Nota : 5 cooperados não responderam

A questão que discutiu a solução imediata de problemas teve respostas positivas para a cooperativa: aproximadamente 80% das respostas estão na faixa bom a ótimo. Não se deve esquecer que 15% da amostra está descontente.

**Tabela 6 – Prestam esclarecimento sobre os produtos e serviços:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1,5	1,5
Ruim	0	0,0	1,5
Regular	12	18,2	19,7
Bom	33	50,0	69,7
Ótimo	15	22,7	92,4
Total	66	100,0	

Nota : 5 cooperados não responderam

Novamente, 80% da amostra, aproximadamente, está entre os níveis bom e ótimo no que diz respeito ao esclarecimento sobre produtos e serviços. Os outros 25% acreditam que estes esclarecimentos poderiam ser melhorados.

**Tabela 7 – Conhecem o trabalho que realizam:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0,0	0,0
Ruim	0	0,0	0,0
Regular	7	10,6	10,6
Bom	33	50,0	60,6
Ótimo	21	31,8	92,4
Total	66	100,0	

Nota : 5 cooperados não responderam

Na tabela 7, tem-se os resultados para a questão sobre se os atendentes estão aptos e conhecem o trabalho que realizam no setor. Apenas 10.6% colocaram regular, 50% bom e 31.8% ótimo.

**Tabela 8 – Prestam informações precisas, confiáveis e atualizadas:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0,0	0,0
Ruim	1	1,5	1,5
Regular	8	12,1	13,6
Bom	29	43,9	57,6
Ótimo	22	33,3	90,9
Total	66	100,0	

Nota : 6 cooperados não responderam

Na tabela 8, a pergunta é se os atendentes fornecem informações precisas e confiáveis quando solicitadas. Das respostas, 12.1% acham regular, 43.9% acham bom e 33.3%, ótimo.

### 5.5.1.2. Dos balconistas de peças e produtos veterinários

**Tabela 9 – Atendem de maneira rápida e eficiente:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	2	3,0	3,0
Ruim	1	1,5	4,5
Regular	17	25,8	30,3
Bom	29	43,9	74,2
Ótimo	11	16,7	90,9
Total	66	100,0	

Nota : 6 cooperados não responderam

A partir da tabela 9, tem-se a avaliação de um outro tipo de funcionário da cooperativa que também está em contato com os cooperados: os balconistas de peças e produtos veterinários. A tabela 8 trata especificamente da rapidez e eficiência destes funcionários. Por esta tabela, pode-se concluir que, aproximadamente, 30% estão na faixa de péssimo a regular, abrindo uma grande possibilidade de melhoria para a cooperativa no quesito rapidez e eficiência. Mesmo com 20 cooperados descontentes, a cooperativa possui 43,9% da amostra de cooperados desta pesquisa afirmando um bom atendimento e 16,7% afirmam que este atendimento é ótimo.

**Tabela 10 – Atendem com atenção e cortesia:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0,0	0,0
Ruim	0	0,0	0,0
Regular	9	13,6	13,6
Bom	27	40,9	54,5
Ótimo	22	33,3	87,9
Total	66	100,0	

Nota : 8 cooperados não responderam

A tabela 10 está avaliando a atenção e cortesia dos balconistas. A distribuição ficou com 3 respostas: 13,6% da amostra acha este atendimento regular, 40,9% acha bom e 33,3%, ótimo. Sendo que 8 cooperados não responderam.

**Tabela 11 – Procuram resolver de imediato os problemas quando surgem:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1,5	1,5
Ruim	3	4,5	6,1
Regular	7	10,6	16,7
Bom	29	43,9	60,6
Ótimo	20	30,3	90,9
Total	66	100,0	

Nota : 6 cooperados não responderam

Na tabela 11, a questão é sobre a solução imediata de problemas por parte dos balconistas. A maioria, com 43.9% dos cooperados da amostra, acham bom, 30.3%, ótimo e, em seguida, 10.6% regular e, na frequência acumulada de péssimo a regular, 16.7%.

**Tabela 12 – Prestam esclarecimento sobre produtos e serviços:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0,0	0,0
Ruim	1	1,5	1,5
Regular	10	15,2	16,7
Bom	30	45,5	62,1
Ótimo	16	24,2	86,4
Total	66	100,0	

Nota : 9 cooperados não responderam

A questão relativa ao nível de esclarecimento sobre produtos e serviços por parte dos balconistas teve 46 cooperados no nível bom a ótimo, 11 no nível ruim a regular, nenhum achou péssimo e 9 cooperados não responderam.

**Tabela 13 – Conhecem o trabalho que realizam:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0,0	0,0
Ruim	1	1,5	1,5
Regular	12	18,2	19,7
Bom	28	42,4	62,1
Ótimo	18	27,3	89,4
Total	66	100,0	

Nota : 7 cooperados não responderam

Na tabela 13, pergunta-se sobre o conhecimento dos balconistas em relação ao trabalho que realizam. A maioria dos cooperados acreditam que este conhecimento é bom, sendo que 27,3% da amostra acha ótimo. A frequência acumulada que soma as porcentagens dos níveis péssimo, ruim e regular teve 19,7% da amostra. Neste item, 7 cooperados não responderam.

**Tabela 14 – Prestam informações precisas e confiáveis:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0,0	0,0
Ruim	0	0,0	0,0
Regular	10	15,2	15,2
Bom	33	50,0	65,2
Ótimo	15	22,7	87,9
Total	66	100,0	

Nota : 8 cooperados não responderam

Na tabela 14, a pergunta tem como objetivo descobrir a opinião dos cooperados em relação à precisão e à confiabilidade dos balconistas sobre as informações solicitadas. O indicativo registrou que 50% da amostra acredita que, neste item, o nível seria bom e 22.7% acha ótimo, porém 15.2% vêm como regular.

**Tabela 15 – Oferecem outras alternativas de produtos para solucionar a mesma necessidade:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0,0	0,0
Ruim	1	1,5	1,5
Regular	9	13,6	15,1
Bom	28	42,4	57,5
Ótimo	21	31,8	89,3
Total	66	100,0	

Nota : 7 cooperados não responderam

Ao analisar o nível dos balconistas em oferecer outras alternativas de produtos para solucionar a mesma necessidade, percebe-se que 42,4% da amostra apontou o nível bom, 31,8% o nível ótimo e a frequência acumulada para os níveis péssimo, ruim e regular aponta 15,1% da amostra. Neste item, 7 cooperados deixaram de responder.

#### *5.5.1.3. Dos Engenheiros Agrônomos (Departamento Técnico)*

Ainda dentro do assunto atendimento pessoal, é necessário fazer uma análise do departamento técnico, descrevendo algumas características de relacionamento dos engenheiros agrônomos com os cooperados.

**Tabela 16 – Atendem com atenção e cortesia:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	2	3,0	3,0
Ruim	5	7,6	10,6
Regular	8	12,1	22,7
Bom	24	36,4	59,1
Ótimo	26	39,4	98,5
Total	66	100,0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

A tabela 16 inicia o estudo sobre o departamento técnico. Nesta tabela, a atenção e cortesia dos engenheiros é considerada péssima para 3% da amostra, ruim para 7,6% e regular para 12,1%. Desta maneira, 22,7% da amostra gostaria que o atendimento técnico

melhorasse na questão de atenção e cortesia. Contudo, a maioria da amostra, 70% aproximadamente, acha que o atendimento está bom (36,4%) a ótimo (39,4%). Apenas 1 cooperado não respondeu esta questão.

**Tabela 17 – Possuem conhecimento técnico atualizado:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0,0	0,0
Ruim	2	3,0	3,0
Regular	6	9,1	12,1
Bom	30	45,5	57,6
Ótimo	28	42,4	100,0
Total	66	100,0	

O conhecimento técnico é o item analisado na tabela 17. Este item é muito importante para conhecer o que os cooperados da amostra pensam sobre a qualidade técnica do departamento técnico. Assim, pode-se observar que 3% acham que os técnicos possuem um conhecimento ruim e 9,1% afirmam ser regular, formando uma frequência acumulada de 12,1% da amostra de cooperados que está descontente. A grande maioria dos cooperados (87,9%) está contente com o atendimento. Deve-se salientar que aqueles cooperados que colocaram nível bom (45,5%) esperam alguma melhoria.

**Tabela 18 – Prestam informações precisas e confiáveis:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0,0	0,0
Ruim	3	4,5	4,5
Regular	8	12,1	16,7
Bom	28	42,4	59,1
Ótimo	27	40,9	100,0
Total	66	100,0	

A tabela 18 possui uma avaliação dos técnicos em relação a precisão e confiabilidade dos engenheiros agrônomos da cooperativa. Neste item, 4,5% da amostra acha que a precisão e confiabilidade é ruim, 12,1 % acreditam que é regular, 42,4% afirmar estar em um nível bom e 40,9% acreditam em um nível ótimo.

**Tabela 19 – Conhecem bem as necessidades dos cooperados:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	2	3,0	3,0
Ruim	3	4,5	7,6
Regular	11	16,7	24,2
Bom	27	40,9	65,2
Ótimo	22	33,3	98,5
Total	66	100,0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

Em relação ao conhecimento das necessidades dos cooperados, a tabela 19 mostra uma avaliação preocupante para a cooperativa. Em uma amostra de 66 cooperados, em torno de 16 acreditam que suas necessidades não são devidamente atendidas pelos engenheiros agrônomos. Além disso, 40,9 % acreditam que suas necessidades estão sendo tratadas em um nível bom, novamente, abrindo espaço para uma melhoria por parte dos técnicos. A marca de 33,3% que acham o nível ótimo é um número bom, porém não satisfatório para a cooperativa.

**Tabela 20 – Resolvem prontamente as dúvidas surgidas:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1,5	1,5
Ruim	2	3,0	4,5
Regular	9	13,6	18,2
Bom	26	39,4	57,6
Ótimo	27	40,9	98,5
Total	66	100,0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

Para 1,5% da amostra de cooperados, os técnicos estão em um nível péssimo de resolução imediata para dúvidas surgidas. Cerca de 3% acreditam em um nível ruim e 13,6 afirmam ter um atendimento regular neste item. Para a avaliação positiva tem-se 39,4% da amostra, que acredita ser em um nível bom e 40,9% afirmam estar plenamente atendidos no que se refere à prontidão nas soluções de dúvidas. Neste item, 1 cooperado não respondeu.



**Tabela 21 – Levam aos cooperados informações de novas tecnologias:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1,5	1,5
Ruim	5	7,6	9,1
Regular	7	10,6	19,7
Bom	26	39,4	59,1
Ótimo	26	39,4	98,5
Total	66	100,0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

As informações de novas tecnologias que os técnicos oferecem para os cooperados recebeu um nível ótimo de 39,4% da amostra. O nível bom também teve 39,4%. A avaliação negativa foi de 1,5% da amostra para o nível é péssimo, 7,6% para ruim e 10,6%, regular. Este item demonstra, novamente, uma necessidade de iniciar melhorias dentro da cooperativa. Apenas 1 cooperado não respondeu.

**Tabela 22 – Oferecem opções e alternativas para solucionar a mesma necessidade:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	2	3,0	3,0
Ruim	2	3,0	6,1
Regular	13	19,7	25,8
Bom	30	45,5	71,2
Ótimo	18	27,3	98,5
Total	66	100,0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

As repostas dos cooperados sobre as alternativas que os técnicos oferecem para a solução de problemas estão representadas em níveis na tabela 22. Nesta tabela, 3% da amostra têm uma avaliação péssima deste item. A avaliação ruim a regular está em 22% da amostra, aproximadamente. Cerca de 45,5% acreditam em um nível bom e 27,3% afirmam que os técnicos estão em um nível ótimo.

#### *5.5.1.4. Da Gerência e Encarregados*

Este novo item vai continuar tratando sobre atendimento pessoal. Contudo, a discussão passa a ser sobre a gerência e encarregados da cooperativa.

**Tabela 23 - São acessíveis:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1,5	1,5
Ruim	0	0,0	1,5
Regular	8	12,1	13,6
Bom	26	39,4	53,0
Ótimo	30	45,5	98,5
Total	66	100,0	

Nota: 1 cooperado não respondeu

Em sua maioria, os cooperados acreditam que os gerentes e os encarregados são acessíveis dentro da cooperativa. A tabela 23 ainda mostra os descontentes, que formam 13,6% da amostra. Certamente a cooperativa não pode desprezar este número de cooperados e deve fazer algo para melhorar.

**Tabela 24 - Atendem com atenção e cortesia:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1,5	1,5
Ruim	2	3,0	4,5
Regular	4	6,1	10,6
Bom	21	31,8	42,4
Ótimo	38	57,6	100,0
Total	66	100,0	

No item atenção e cortesia, a gerência e os encarregados foram avaliados em um nível ótimo por 57,6% da amostra, um número muito bom para a cooperativa. Cerca de 32,8% da amostra indicou o nível bom, 6,1% da amostra acha que a atenção e a cortesia estão em um nível regular e 1,5% avaliou como ruim.

**Tabela 25 - Têm autonomia para atender e resolver as solicitação dos cooperados:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
<b>Péssimo</b>	0	0,0	0,0
Ruim	0	0,0	0,0
Regular	6	9,1	9,1
Bom	31	47,0	56,1
Ótimo	28	42,4	98,5
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	

Nota : 1 cooperado não respondeu

O nível de autonomia da gerência e dos encarregados foi avaliado nos níveis : regular (9,1%), bom (47%) e ótimo (42,4%). Os níveis péssimo e ruim não tiveram votos. Apenas 1 cooperado não respondeu.

**Tabela 26 - Atendem de maneira rápida e eficiente:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
<b>Péssimo</b>	2	3,0	3,0
Ruim	2	3,0	6,1
Regular	14	21,2	27,3
Bom	26	39,4	66,7
Ótimo	21	31,8	98,5
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	

Nota : 1 cooperado não respondeu

A rapidez e a eficiência dos funcionários estudados foram avaliadas como péssima para 3%, ruim para 3% e regular para 21,2% da amostra. Estes valores somam uma frequência acumulada de 27,3%. Um número que deve ser considerado importante para a cooperativa. Cerca de 70% da

amostra está entre os níveis bom e ótimo. Sendo que 1 cooperado não respondeu.

**Tabela 27 - Orientam os cooperados sobre quais as mais atuais e melhores opções de negócios:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	2	3,0	3,0
Ruim	2	3,0	6,1
Regular	11	16,7	22,7
Bom	27	40,9	63,6
Ótimo	24	36,4	100,0
Total	66	100,0	

A orientação aos cooperados sobre as melhores opções e negócios é um item muito importante para avaliar uma cooperativa. Afinal, a cooperativa deve prestar o melhor auxílio possível a seus cooperados, já que estes são os responsáveis por sua existência. Desta maneira, os cooperados devem ser cercados das melhores orientações possíveis.

Contudo, 22,7% da amostra de cooperados estão descontentes. Achem que o nível de orientação está entre o péssimo e o regular. Cerca de 40,9% afirmam que recebem um bom nível de orientação e 36,4% estão plenamente satisfeitos.

#### **5.5.2. O ATENDIMENTO**

Este novo item pretende caracterizar os elementos que concretizam o relacionamento entre cooperativa e cooperado. Elementos como horários, facilidades, burocracia, chegando a elementos de relacionamento humano, como atender bem, ser cordial, ser atencioso. Esta avaliação é muito importante quando feita pela pessoa que está recebendo o serviço: o cooperado.

**Tabela 28 – O horário de atendimento atende às suas necessidades:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
<b>Péssimo</b>	1	1.5	1.5
Ruim	2	3.0	4.5
Regular	13	19.7	24.2

Bom	29	43.9	68.2
Ótimo	20	30.3	98.5
Total	66	100.0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

A tabela 28 mostra uma análise de uma norma da cooperativa, ou seja, o horário de atendimento. A intenção é perceber se este horário está agradando as pessoas que se utilizam dele. O resultado é que 24,2% da amostra de cooperados não está contente com estes horários. O percentual representa a somatória do 1,5% da amostra que acha o horário péssimo, 3% que acha ruim e 19.7% que acha regular. Para 74% da amostra, o horário está bom a ótimo.

**Tabela 29 – Existe a facilidade de resolver problemas por telefone sem ir ao entreposto:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	0	0.0	0.0
Regular	8	12.1	12.1
Bom	26	39.4	51.5
Ótimo	29	43.9	95.5
Total	66	100.0	

Nota : 3 cooperados não responderam

A tabela 29 mostra que 29 cooperados da amostra têm facilidade em resolver problemas por telefone, outros 26 cooperados afirmam possuir um nível bom de facilidades e 8 cooperados estão descontentes com o uso do telefone para solucionar problemas. Neste item, 3 cooperados não responderam.

**Tabela 30 – A aprovação de crédito e financiamento para compras é rápida:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1.5	1.5
Ruim	4	6.1	7.6
Regular	6	9.1	16.7
Bom	28	42.4	59.1
Ótimo	24	36.4	95.5
Total	66	100.0	

Nota : 3 cooperados não responderam

A aprovação de crédito e financiamento para compras é um dos itens mais delicados para uma cooperativa. Na análise das características pessoais da amostra, concluiu-se que os cooperados estudados possuem uma renda baixa e pouca educação. Estas características trazem dificuldades quando o assunto é dinheiro. Por isso, tratar a aprovação de crédito e financiamento de maneira rápida é algo muito importante para qualquer cooperativa.

Mesmo tratando-se de um assunto delicado, a avaliação da cooperativa é boa para 42,4% da amostra e ótima para 36,4%. Os descontentes são 16,7% da amostra. Sendo que 6,1% acha ruim a rapidez da cooperativa.

**Tabela 31 – A velocidade de atendimento atende suas expectativas:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	6	9.1	9.1
Ruim	3	4.5	13.6
Regular	16	24.2	37.9
Bom	25	37.9	75.8
Ótimo	14	21.2	97.0
Total	66	100.0	

Nota : 2 cooperados não responderam

A velocidade do atendimento está sendo demonstrada na tabela 31. Pode-se notar que o nível do serviço prestado pela cooperativa diminuiu em relação a outros itens. Percebe-se que aproximadamente 40% da

amostra está descontente. Desta porcentagem, 9,1% da amostra acha a velocidade do atendimento péssima e 4,5%, ruim. O nível regular está com 24,2% da amostra, caracterizando um quadro negativo para a cooperativa. Muitos cooperados acham o nível bom (37,9%) e 21,2% da amostra estão sendo perfeitamente atendidos.

**Tabela 32 – Pode-se perceber claramente o preparo e o envolvimento de todos os funcionários no desempenho de suas funções:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	0	0.0	0.0
Regular	11	16.7	16.7
Bom	35	53.0	69.7
Ótimo	18	27.3	97.0
Total	66	100.0	

Nota : 2 cooperados não responderam

A tabela 32 possui os dados de uma avaliação mais detalhada por parte do cooperado que participou do estudo. Os dados mostram como o cooperado avalia o preparo e o envolvimento dos funcionários em desempenhar suas funções. Nenhum cooperado achou o nível péssimo ou ruim. Cerca de 16,7% da amostra está descontente. A grande maioria avalia como bom o preparo e o envolvimento dos funcionários e 27,3% não possui queixas sobre este item.

**Tabela 33 – Há um relacionamento cordial entre cooperados e funcionários:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	0	0.0	0.0
Regular	4	6.1	6.1
Bom	29	43.9	50.0
Ótimo	33	50.0	100.0
Total	66	100.0	

O item da tabela 33 trata da cordialidade do relacionamento entre cooperados e funcionários. Pode-se perceber que a maioria está contente e que 6,1% acreditam que há possibilidade de melhorar o relacionamento entre os cooperados e os funcionários.

### 5.5.3. O COOPERADO

**Tabela 34 – Sempre que surge algum problema relacionado ao cooperado, a solução é imediata:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1.5	1.5
Ruim	2	3.0	4.5
Regular	9	13.6	18.2
Bom	27	40.9	59.1
Ótimo	26	39.4	98.5
Total	66	100.0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

Na tabela 34, tem-se o questionamento sobre o pronto atendimento ao cooperado quando este necessita de uma solução imediata para seus problemas. O resultado foi o seguinte: para 40.9% é bom , para 39.4% ótimo, para 13.6% regular, para 3% ruim e para 1.5% péssimo.

**Tabela 35 – Nas suas reclamações, você é ouvido com atenção e prestatividade:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
<b>Péssimo</b>	1	1.5	1.5
Ruim	2	3.0	4.5
Regular	12	18.2	22.7
Bom	31	47.0	69.7
Ótimo	19	28.8	98.5
Total	66	100.0	

Nota : 1 cooperado não respondeu



A tabela 35 aborda a questão da atenção e prestabilidade em relação às reclamações. As respostas mostram que 47% dos entrevistados acha bom, 28.8% ótimo, 18.2% regular, 3% ruim e 1.5% péssimo.

**Tabela 36 – Você, como cooperado, é sempre visto em primeiro lugar:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	2	3.0	3.0
Ruim	2	3.0	6.1
Regular	16	24.2	30.3
Bom	23	34.8	65.2
Ótimo	22	33.3	98.5
Total	66	100.0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

A questão da tabela 36 deve ser encarada como delicada para a cooperativa. O motivo é muito óbvio: a cooperativa existe para seus cooperados e estes devem ser vistos como a peça fundamental. Quando o cooperado analisa este questionamento, percebe-se que 30,3% da amostra não acredita ser visto em primeiro lugar pela cooperativa. Este número é muito alto quando imaginamos que uma cooperativa existe para prestar serviço ao cooperado.

A tabela também mostra que 68% dos cooperados que participaram deste estudo estão contentes, sendo que 34,7% da amostra acredita em um nível bom e 33,3% afirma estar em primeiro lugar na cooperativa.

**Tabela 37 – Você, como cooperado, julga importante ter o tratamento igualitário independente do volume de suas operações com a cooperativa (entrega de produção e aquisição de insumos):**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	2	3.0	3.0
Regular	9	13.6	16.7
Bom	23	34.8	51.5
Ótimo	30	45.5	97.0
Total	66	100.0	

Nota : 2 cooperados não responderam

A tabela 37 está fazendo uma avaliação da importância do nível igualitário para o cooperado. A maioria afirma que é importante o tratamento igualitário.

**Tabela 38 – Você julga que é importante a distribuição de lucros em forma de sobras:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	0	0.0	0.0
Regular	1	1.5	1.5
Bom	16	24.2	25.8
Ótimo	49	74.2	100.0
Total	66	100.0	

Na tabela 38, percebe-se a necessidade de distribuir os lucros em forma de sobras. Como não podia deixar de ser, a grande maioria avaliou este item como ótimo.

**Tabela 39 – Houve aumento de produtividade depois que você começou a atuar com a cooperativa:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	1	1.5	1.5
Regular	11	16.7	18.2
Bom	26	39.4	57.6
Ótimo	27	40.9	98.5
Total	66	100.0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

Os dados da tabela 39 são importantes, porque avaliam algo fundamental para uma cooperativa: aumentar a produtividade das atividades de seus cooperados. Neste item, a cooperativa não pode se dar por satisfeita, porque a amostra estudada conta com 18,2% de insatisfeitos.

Os números positivos também devem ser salientados: cerca de 39,4% da amostra acha que a cooperativa proporcionou certo aumento de produtividade e 40,9% da amostra teve uma grande ajuda da cooperativa para aumentar a própria produtividade.

#### 5.5.4. INSTALAÇÕES FÍSICAS E LOCALIZAÇÃO

O tópico que será analisado a partir da tabela 39 trata do assunto instalações físicas e localização. Uma boa instalação e localização favorecem o relacionamento do cooperado com a cooperativa. Uma cooperativa agrícola deve ter suas instalações próximas a seus cooperados, para que estes tenham a facilidade do acesso caso ocorra qualquer problema.

**Tabela 40 – O espaço interno é adequado para o atendimento:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	1	1.5	1.5
Ruim	0	0.0	1.5
Regular	8	12.1	13.6
Bom	37	56.1	69.7
Ótimo	19	28.8	98.5
Total	66	100.0	

Nota : 1 cooperado não respondeu

Na tabela 40, as informações são sobre o espaço físico, ou seja, a cooperativa estudada tem um espaço físico adequado. Para 56.1% da amostra, o espaço é bom, 28.8% afirma ser ótimo, 12.1%, regular e 1.5% da amostra acha o espaço péssimo.

**Tabela 41 – O entreposto está sempre limpo e organizado:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	0	0.0	0.0
Regular	5	7.6	7.6
Bom	27	40.9	48.5

Ótimo	34	51.5	100.0
Total	66	100.0	

Quanto à limpeza e organização do entreposto, a amostra está dividida em 51.5% que acha ótimo, 40.9% acha bom e 7.6% acha regular, mostrando que não existem grandes problemas neste item. A limpeza é algo muito importante, mas a preocupação com um bom atendimento é algo fundamental.

**Tabela 42 – Existe facilidade para estacionar veículos próximo ao entreposto:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	0	0.0	0.0
Regular	2	3.0	3.0
Bom	13	19.7	22.7
Ótimo	51	77.3	100.0
Total	66	100.0	

A tabela 42 questiona o estacionamento próximo ao entreposto. Para 77.3% está ótimo, para 19.7% bom e para 3% regular.

**Tabela 43 – O entreposto é bem localizado:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	0	0.0	0.0
Regular	2	3.0	3.0
Bom	19	28.8	31.8
Ótimo	45	68.2	100.0

<b>Total</b>	66	100.0
--------------	----	-------

Quanto à localização do entreposto, para 68.2% ótima, 28.8% boa e 3% regular.

**Tabela 44 – O ambiente do entreposto é confortável:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	0	0.0	0.0
Ruim	1	1.5	1.5
Regular	4	6.1	7.6
Bom	33	50.0	57.6
Ótimo	28	42.4	100.0
Total	66	100.0	

Quanto ao conforto, 50% acham bom, 42.4% ótimo, 6.1% regular e 1.5% ruim.

**Tabela 45 – A descarga de produção é rápida:**

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Péssimo	3	4.5	4.5
Ruim	2	3.0	7.6
Regular	6	9.1	16.7
Bom	20	30.3	47.0
Ótimo	35	53.0	100.0
Total	66	100.0	

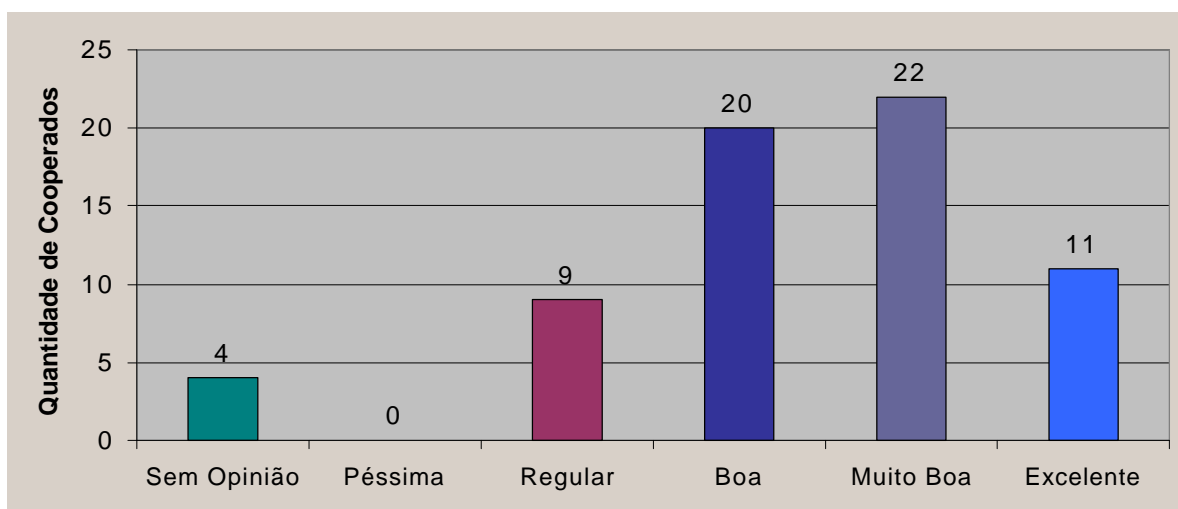
Para uma descarga rápida de produção, é necessário uma instalação com espaço adequado. Por isso, esta questão entrou no tópico espaço físico. Neste item, ainda se observam descontentes. Neste item, ainda observa-se descontentes na faixa péssimo e regular. Contudo, a maioria está na faixa bom e ótimo.

#### 5.5.5 – ASPECTOS DIVERSOS

No questionamento de forma geral, a classificação da cooperativa pela amostra de cooperados é satisfatória. Na questão em que é solicitada a colocação de alguns produtos e serviços classificados pela ordem de importância, aparece com 66% o pagamento a

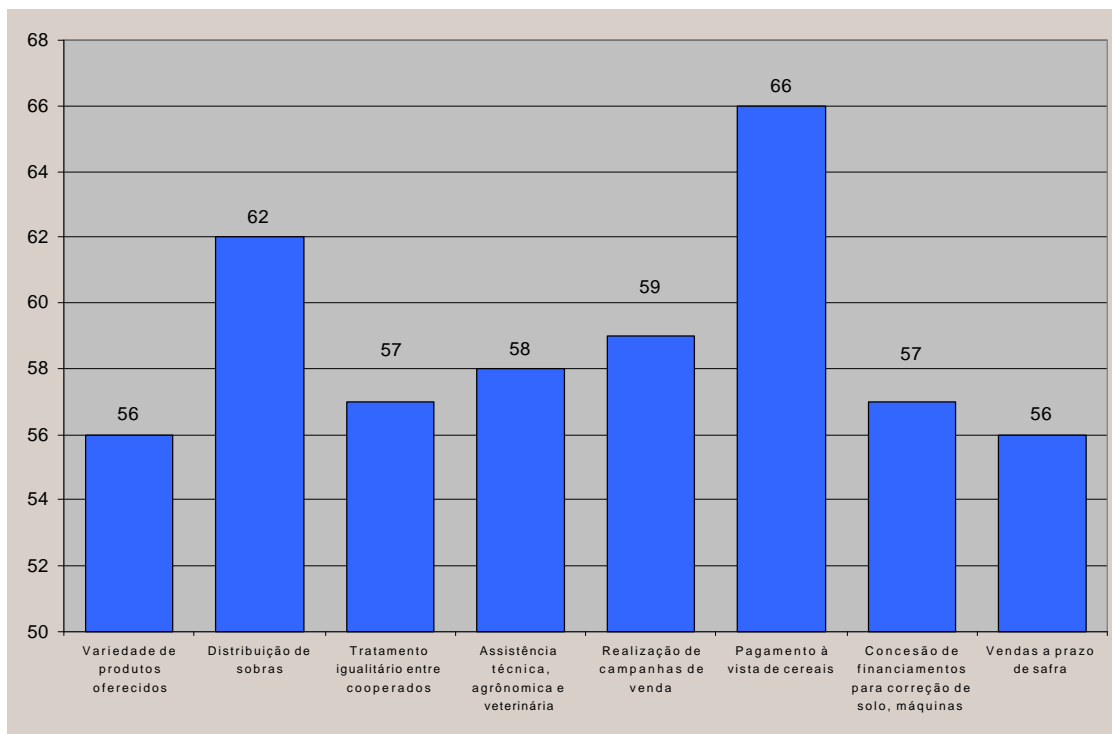
vista e a distribuição de sobras com 39.39%. Conclui-se que são proprietários de áreas com 1 a 20 hectares. Portanto, com pouca produção. Por isso preferem o recebimento, pois as sobras são pequenas e não os atraem.

**Figura 6 – Como você classificaria, de forma geral, a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa:**



Em aspectos diversos, foi solicitada, de forma geral, a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa, que ficou assim: 33.33% muito boa, 30.30% boa, 16.67% excelente, 13.64% regular e 6.6% sem opinião.

**Figura 7 – Grau de importância assinalado pelo cooperado:**



Neste gráfico, solicitou-se assinalar a ordem de serviços e produtos oferecidos pela cooperativa que fosse mais importante para o cooperado, ficando assim caracterizado:

- 1- Pagamento a vista da produção entregue 66%.
- 2- Distribuição de sobras 62%.
- 3- Realização de campanha de vendas de insumos 59%.
- 4- Assistência técnica-agronômica e veterinária 58%.
- 5- Concessão de financiamento para correção do solo e aquisição de máquinas 57%.
- 6- Tratamento igualitário entre os cooperados 57%.
- 7- Variedades de produtos oferecidos 56%.
- 8- Vendas a prazo com 56%.

## 5.6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DO ESTUDO DE CASO

### 5.6.1. CONCLUSÕES

Após a análise e interpretação dos dados coletados, foi possível chegar a algumas conclusões importantes que serão úteis às cooperativas agrícolas, no sentido de implementar novas medidas para a melhoria da qualidade dos serviços e produtos e a satisfação dos associados/clientes.

Durante o trabalho, muitas foram as dificuldades, incluindo tempo para a pesquisa, contato com materiais e, por fim, a maior de todas : conseguir contato com os cooperados para captação dos dados.

A idéia deste trabalho surgiu das atividades profissionais do pesquisador, que durante toda sua vida acadêmica e não acadêmica sempre esteve muito próximo às atividades agropecuárias das cooperativas agrícolas em todo o Estado do Paraná. Com certeza, o grande meio que levou à superação das dificuldades foi a aproximação entre a experiência prática e a acadêmica.

A transposição dessa dificuldade se deu durante a elaboração do questionário para distribuição aos cooperados, mais precisamente em uma pesquisa aprofundada na Internet, onde se descobriu que outras áreas de pesquisa também passavam por esta dificuldade de não possuir um método adequado para a sua área.

O trabalho desta pesquisa aqui se ampliou, pois, agora baseado no método TRANSQUAL, buscou-se uma nova alternativa para a avaliação de uma unidade de cooperativas agrícolas. Esta pesquisa poderia, na verdade, ter mantido o padrão utilizado por outras pesquisas. No entanto, neste caso, se tornaria apenas mais um trabalho.

Uma outra dificuldade enfrentada foi a aceitação da cooperativa para este tipo de avaliação, já que a autorização representava um risco, pois nada garantia uma avaliação positiva. Iniciativas como esta podem repercutir mal, atingindo a imagem da cooperativa perante os cooperados.



Mas concretamente, quando esta pesquisa foi proposta, já causou um impacto. Principalmente pelo fato de levantar o debate a respeito do assunto perante todos ligados à cooperativa, não só os agricultores, mas funcionários e prestadores de serviço.

Foi deste modo que a pesquisa começou, seguindo os debates. O próximo passo foi decidir o modo pelo qual se levantariam os dados: entrevista ou questionário. A opção pelo questionário deu a garantia ao cooperado de manter sua anonimidade, podendo ficar à vontade para escrever. Isto não garantia que a maioria devolveria o questionário.

Mais este obstáculo foi vencido com um trabalho de conscientização entre todos (cooperados e funcionários), através do qual se pôde perceber que a avaliação pode ajudar a cooperativa mudar, melhorando a qualidade de seus serviços, auxiliando a todos.

Mas todos os limites desta pesquisa são apenas etapas necessárias de superação para que se consiga fazer uma avaliação dos serviços prestados por cooperativas.

### **5.6.2. SUGESTÕES**

O avanço tecnológico exige das organizações novas posturas frente às ofertas de seus produtos, que não se restrinjam a novos equipamentos, com a finalidade de reduzir custo, ganhar competitividade. Mas também há novos métodos de trabalho que venham satisfazer plenamente seus clientes.

As vantagens diferenciais, que muitas vezes são oferecidas, encontram-se em pequenos detalhes, que são fáceis de serem identificados e que fazem a diferença à clientela e seus segmentos no mercado.

Diante destas conclusões, é possível recomendar algumas mudanças que, com certeza, virão melhorar a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa, conseqüentemente, melhorar a produtividade de seus parceiros, gerando com isso, maior rentabilidade e a melhor qualidade de vida:

1. Seleção do pessoal de frente:

Selecionar adequadamente no quadro funcional, principalmente o pessoal de frente que faz diretamente, o atendimento aos cooperados, seja aproveitamento no quadro ou nova contratação.

Após contato com a diretoria, ficou definido que fossem explorados com rigidez alguns critérios a serem adotados.

- a) Testes psicológicos, mesmo para o pessoal do quadro social, aplicado e analisado por um psicólogo.
- b) Testes de habilidades humanas, a fim de detectar a dificuldade que a pessoa tem nos mais diversos momentos de relacionamento.
- c) Testes de relação humanas no sentido de medir a capacidade que o funcionários tem para o relacionamento, e
- d) Testes de conhecimento gerais da situação econômica do país, uma forma de verificar se o funcionário está preparado para dar informações ao cooperado.

## 2. Treinamentos Específicos:

Outros pontos que foram apresentados, para os quais a diretoria mostrou-se interessada, foram exatamente a criação de treinamentos específicos para os funcionários que atendem no balcão e também no campo, como é o caso dos agrônomos e técnicos agrícolas, que mais precisamente atendem na residência do cooperado.

O objetivo deste treinamento é para que haja um bom relacionamento com o cooperado, buscando sua confiança para que o mesmo deixe de resistir às orientações técnicas, e passe a executar seus serviços em harmonia com as novas tecnologias que o agrônomo e ou técnico agrícola levem para o campo para a melhoria da qualidade e da produtividade de sua lavoura. Portanto, o cooperado deve crer nas orientações desde o princípio e acompanhá-las, ou seja, na preparação do solo e ir até a colheita, verificando a possibilidade de que tenha a menor perda possível na regulação da colheitadeira.

Alem destes atendimentos técnicos e práticos no campo, chamamos atenção para o atendimento interno, em funções que devem ser priorizadas também, haja vista que de nada irá adiantar o agrônomo ou o técnico realizar um bom trabalho, e o faturista, ou atendentes de vendas estarem despreparados para dar continuidade ao trabalho .

Para isso, ficou definido que fossem nominadas as funções que serão necessárias no desenvolvimento do treinamento específico :

- a) Agrônomos e técnicos agrícolas, no desenvolvimento de habilidades em relações humanas, preparação de conhecimento gerais sobre economia, doenças e pragas, manejos de animais e lavouras;
- b) Atendentes de insumos e medicamentos veterinários, em relações humanas e conhecimento dos produtos.
- c) Balanceiro, classificadores de cereais e algodão, moegueiro, e a gerencia do entreposto.
- d) Faturista, cuja função é realizar o fechamento da produção do cooperado, que deverá estar preparado para auxiliar o agricultor na tomada de decisão.

### 3. Motivação:

Outro ponto abordado, e que deu até um certo entusiasmo à diretoria, foi a criação de um grupo denominado agentes animadores no desenvolvimento do processo. Visava especificamente motivar e desafiar, não só o pessoal ligado ao cooperado, mas o entreposto como um todo, adotando critérios para a concessão de prêmios para os funcionários dos entrepostos que atingirem os seus objetivos, com o aumento no recebimento dos produtos que são entregues pelos cooperados. Para a realização deste trabalho, sugeriu-se o desenvolvimento de um plano estratégico de premiação para todos os envolvidos no processo. Surgiu, então, a idéia de dividir a área de ação da cooperativa em 5 regiões, cada região com 10 a 12 entrepostos. Para definir as metas, foram somados os recebimentos da safra anterior de todos da região e aí, foi colocado um percentual e estabelecido a meta. Assim, todos os que atingirem a meta terão como premiação um 14º salário, que será pago no mês de agosto do ano seguinte.

Além da idealização do plano de safra, o grupo de agentes motivadores deverá apresentar outras alternativas motivadoras, como jogos, gincanas e outras apresentações.

### 4. Avaliação de Desempenho:

Neste item, a diretoria determinou, à área de recursos humanos, que fosse elaborado um programa de acompanhamento no crescimento do funcionário, mais especificamente, a avaliar o desempenho durante o exercício. Foi então criada uma comissão permanente na área de recursos humanos, para desenvolver o sistema de avaliação, porém sob a ótica do produtor cooperado. Para isso, a diretoria deu toda autonomia ao grupo para que, na realização do trabalho, os mesmos pudessem sugerir à área de Recursos Humanos, a transferência ou o treinamento de funcionários que não executam com eficiência suas atribuições básicas, podendo inclusive ser demitido; caso não consigam atender aos objetivos propostos pelo grupo de trabalho, e também sugerir a elevação de cargos, se o funcionário atingir as expectativas. Outro aspecto importante abordado foi a necessidade de a comissão promover, também, um ambiente de ajuda mútua entre os funcionários, para um suprir inicialmente as necessidades ou deficiência, do outro, para que todos se sintam valorizados na execução das suas tarefas.

#### 5. Banco de Dados:

Criar um banco de dados sobre todas as movimentações dos associados, desde a quantidade de adubos, defensivos e a quantidade de produtos entregues, a fim de se ter um parâmetro e condições de traçar objetivos ou metas futuras a cada cooperado, individualmente ou por propriedade conforme o caso, para que se tenha uma noção em relação ao aumento ou redução da produtividade prevista ou realizada no passado. Também para, de posse de todos os dados necessários, facilitar a orientação e ter argumentos comprobatórios à disposição de técnico, para que possa usá-los, principalmente junto àqueles cooperados mais conservadores, que insistem em conduzir a lavoura à moda de seus antecessores, e não crêem em novas tecnologias. Entretanto, para que o sistema venha ter um bom êxito, procurou-se orientar o pessoal de desenvolvimento de sistemas, que os dados fossem alocados por período, ou safra, e prolongados em 6 a 7 exercícios, por produto, para uma análise comparativa. Além do que, essas informações indicassem desde a preparação do solo, característica e quantidade de adubos utilizados na lavoura, tipo de sementes e forma de colheita. Com a

exigência do solo, a necessidade de rotação de cultura, acredita-se que, com seis plantios, é possível realizar uma avaliação coerente sem margem de erro.

#### 6. Classificação de Produtores para Efeito de Financiamentos:

O que se pode perceber, durante visitas ao pessoal de projeto para plantio e aquisição de financiamento, é que o governo federal libera financiamentos para o plantio de milho, algodão, mandioca ou feijão, somente para determinadas classes de agricultores, e esses financiamentos trazem consigo, alguns benefícios, tais como menores juros, prazos maiores, na liquidação dos financiamentos, antecipado ou no vencimento o agricultor tem privilégios com descontos em até 40% da dívida perdoada. Porém, quem executa ou desenvolve o projeto é o pessoal de campo, agrônomos e ou técnicos, que vêm encontrando dificuldades em estabelecer quem tem o direito ou quem não tem, pois o financiamento é repassado pela cooperativa a seus associados.

Então, para a resolução desse impasse, sugere-se que as diretorias das cooperativas agrícolas solicitem à OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná) a formação de uma comissão, onde membros de todas as cooperativa envolvidas possam participar e realizem um trabalho, para definir critérios iguais e aplicação dos mesmos métodos em todas as cooperativas agrícolas do Paraná.

#### 7. Equipamentos:

Quando de diversas visitas, próximas ao plantio da safra de verão, realizadas pelo pesquisador, percebeu-se a instabilidade de alguns pequenos produtores, pela angústia de iniciar a preparação do solo em tempo hábil, ou antes da próxima chuva, com medo de perder o prazo no plantio do milho, pois aí teria que plantar o soja novamente, o que não era bom em relação à rotação de cultura.

Com base nesse episódio, o pesquisador levou o problema até a diretoria, sugestionando que, através do departamento de agronomia, fossem formados grupos de agricultores cooperados com residência próxima, pudessem juntar-se e financiar nos Banco do Estado do Paraná, através do financiamento denominado “Paraná 12 meses”, especialmente para

a aquisição de máquinas e equipamentos para os pequenos agricultores, projeto do Governo do Estado do Paraná.

Então, através do próprio agrônomo da região, pudesse haver o desenvolvimento do projeto, a viabilização do equipamento (no caso, trator e acessórios para preparação do solo, plantio e conservação da lavoura), reunião com os agricultores cooperados, e definição da capacidade de pagamento e efetivar a proposta. O número de integrantes por grupo pode variar. Um equipamento pode conduzir até 100 alqueires de lavouras com folga, portanto, a quantidade de pessoas no grupo vai depender da quantidade de terra de plantio de cada um. A participação não poderá ser só para os pequenos agricultores. Todos têm o mesmo direito, desde que não possuam os equipamentos e sejam associados da cooperativa.

Portanto, averiguado-se em outros casos, percebeu-se que é pago em horas trabalhadas o uso dos equipamentos, o que tem encarecido e muito o custo da lavoura, levando alguns agricultores com pequenas áreas de plantio a preparar e plantar a terra com animal, e realizar a colheita à mão. Foi verificando tudo isso, do que se conclui que, com aquisição dos equipamentos em forma de grupos ou cooperativos, seja o que for, propiciará, sem sombra de dúvida, uma redução nos custos da lavoura em até 30%. Além, é claro, da redução da ansiedade do agricultor em hora de plantio e tratos culturais. Acredita-se, ainda, que até o relacionamento entre agrônomo ou técnico agrícola será bem mais afetivo e, com isso, tende a aumentar, em muito, a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa a seus cooperados.

## 8. Aumento da Renda:

Com o objetivo de evitar o êxodo no campo (migração esta que vem provocando um grande transtorno para o meio urbano, com o aumento acelerado de favelas nas periferias, principalmente nas grandes metrópoles) e para fixar o homem no seu meio, é necessária a criação de alternativas, e a sugestão é viabilizar a pequena propriedade com a introdução

de novas atividades que venham demandar um aumento na renda. Portanto, foi com esse pensamento que a diretoria resolveu criar um grupo de trabalho para realizar um estudo visando implementar atividades que viabilizem a pequena propriedade, de acordo com a região em que a mesma está encravada, além de autorizar a busca de tecnologias, e apoio logístico para incrementar a proposta. Como exemplo, em propriedades onde é possível o desenvolvimento da psicultura, atividade que dá condições de ser viabilizada, com boa remuneração, e com tecnologia já bastante avançada, desde a implantação de colméias, caixas adequadas para a produção de própolis, produto com valor medicinal, além da forma de processamento e envase do mel, desenvolvido pela Universidade Federal de Viçosa. Entretanto, é claro, outras atividades serão estudadas, sendo verificada a viabilidade, a comercialização e se é possível o desenvolvimento na região.

## **5.7. PLANO DE AÇÃO**

### **5.7.1. SELEÇÃO DO PESSOAL DE FRENTE**

Conforme ficou determinado pela diretoria, a equipe de recursos humanos, composta por uma psicóloga e dois instrutores, deverá, no exercício de 2001, elaborar os testes em cada entreposto, durante uma semana, inclusive com novos contratados e se necessário, dar treinamentos específicos, reuniões e desenvolvimento de métodos para que possa haver motivações constantes e contínuas.

### **5.7.2. BANCO DE DADOS**

Na reunião de apresentação do trabalho, ficou estabelecido que o banco de dados, que já estava sendo criado, com o cronograma fixado para o mês de março de 2001, para que possa alimentar dados da safra que finda exatamente em abril.

### **5.7.3. CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTORES**

Neste tópico foi elaborada uma correspondência para a OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), para que, junto com outras organizações, verificasse o problema com o Ministério da Agricultura / Governo Federal.

### **5.7.4. EQUIPAMENTOS**

Conforme foi informado, a diretoria reuniu-se com a superintendência da Caixa Econômica Federal para que fosse visto um financiamento de equipamentos, onde o dinheiro venha de fundos perdidos, como foi, em alguns casos no ano passado, onde a cooperativa pagou somente 60% do valor financiado.

A gerência da Caixa Econômica Federal informou que a possibilidade é real e poderá ocorrer esta operação. A diretoria da cooperativa aguarda.

### **5.7.5. AUMENTO DA RENDA**

Cada equipe de agrônomos e técnicos deverá, a partir do dia 8 de janeiro de 2001, realizar, no seu entreposto de trabalho, reunião com os produtores associados para verificar quais as atividades que poderão ser incrementadas nas propriedades e que poderão trazer os resultados esperados.

Na reunião haverá um sistema chamado ‘tempestade de idéias’, ou seja, alguém irá relacionar as informações e, depois, somente os técnicos irão eliminar da relação as alternativas que não sejam aplicáveis na região.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

**Embora o trabalho esteja bem adiantado, o prazo para a conclusão e apresentação à banca examinadora começa a se esgotar, e não será possível o acompanhamento pelo pesquisador da aplicação das sugestões para melhoria da qualidade nos entrepostos da COAMO. Para isso, solicita-se à diretoria que realize outras avaliações que possam medir o crescimento da melhoria da qualidade dos serviços, o que, com certeza, fará com que ocorra também harmonia e ajuda mútua entre cooperados e funcionários, que deverão crescer juntos, profissionalmente.**

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1. *CONCLUSÕES*

A conclusão deste trabalho visa, como objetivo principal, avaliar a satisfação de associados/clientes de uma cooperativa agrícola do oeste do Paraná. Para isto, foi desenvolvido um questionário, cujas respostas proporcionaram as devidas informações e estas foram mensuradas por adequados conceitos estatísticos. Estas informações servem de base para conclusões mais específicas, como a discussão de visões de diferentes autores sobre a qualidade de serviços, uma avaliação da satisfação do cliente através de um levantamento de bibliografias e, por fim, a formulação de um questionário específico para cooperativa agrícola.

Para avaliar a satisfação de associados/clientes de uma cooperativa, é necessário conceituar a “prestação de serviço” como o maior dever desta empresa. A prestação de serviço de uma cooperativa tem a meta de melhorar as condições de vida do seu cooperado, ou, melhor dizendo, do seu cliente. Este trabalho possui um estudo bibliográfico sobre o conceito de serviço e a definição utilizada foi aquela que apresenta o serviço como um benefício oferecido para o cliente (Normann, 1993). Assim, o termo serviço consiste em um conjunto muito complexo de valores, que muitas vezes são difíceis de analisar. Os benefícios que um serviço pode trazer estão relacionados a aspectos físicos, psicológicos ou emocionais. Por isso, apenas quem foi o

interceptor do serviço poderá avaliá-lo. No caso de uma cooperativa, o cooperado será o responsável por determinar o grau de satisfação atingido com o serviço adquirido. Outro autor que colaborou para este trabalho complementa esta definição afirmando que a empresa deve estudar e se preparar, através de todos os meios necessários, para aproximar permanentemente os interesses comuns às necessidades e desejos do cliente (Cobra, 1992). Desta forma, conclui-se que o cliente deve receber tantas facilidades quantas possíveis para adquirir o bem ou serviço e, após a aquisição, este bem ou este serviço, deve-lhe proporcionar tantas satisfações quantas possíveis. Para terminar as definições de serviço, deve-se ter uma forma de mensurar a qualidade. Para isso, a definição de Walker (1991) afirma que “A reputação dos serviços depende totalmente de como o cliente se sente ao fazer negócios com você”. Ou seja, este atendimento gera no cliente sentimentos de satisfação, de gratificação e proporciona ao cliente a motivação de vivenciar novamente esta experiência. Caso contrário, o serviço deixou uma má impressão e será muito difícil recuperar esse cliente.

Estes conceitos são fortemente apoiados pela idéia de que a prestação de serviço representa duas etapas do processo produtivo: a produção e o consumo. Um erro na produção de algo tangível, como um automóvel, pode

ser corrigido antes do consumo, o que não acontece com o serviço. Por isso, o investimento para preparar o prestador de serviço é essencial.

Para se prestar um bom serviço é necessário conhecer aquele que receberá este atendimento. Neste trabalho, a obra de Denton (1991) foi estudada para que se entendessem alguns aspectos. O primeiro deles deixa claro a obrigatoriedade de conhecer muito bem o cliente e as necessidades dele. Outra conclusão importante é a manutenção de uma avaliação constante nos serviços e nos prestadores deste. A estrutura organizacional da empresa deve ser projetada no sentido de responder às necessidades dos clientes. Além disso, a empresa prestadora de serviço deve desenvolver estratégias que criem uma diferença observável ou mensurável pelos clientes. Desta forma, a empresa cria um “algo mais” em relação à concorrência, conseguindo atrair e manter clientes.

Após a análise conceitual dos temas a “prestação de serviço” e o “cliente”, as conclusões que foram retiradas das bibliografias devem ser associadas ao tema deste trabalho: as cooperativas agrícolas. Para iniciar esta associação, deve-se deixar claro a definição de cooperativismo como uma ação conjunta, no trabalho coletivo de indivíduos associados livremente para pôr em marcha a obtenção de melhores condições econômicas, sociais, morais e civis, que decidiram unir suas forças para prestar, reciprocamente, uma série de serviços, porém sem perspectiva de lucro. Com o tempo esta definição deixou de ser tão precisa, porque a evolução do cooperativismo trouxe novas formulações, por exemplo, não são os cooperados que prestam serviço uns aos outros, pois existe toda uma administração responsável pelo atendimento aos cooperados.

A nova cooperativa é formada por um corpo administrativo e outro prestador de serviços. O corpo administrativo existe para cuidar das atividades da cooperativa e faz toda a prestação de contas para os cooperados. O prestador de serviço pode ser chamado como a “linha de frente” da cooperativa, aquele que recebe o cooperado, recebe seus pedidos e inicia a execução dos trabalhos. Esta separação entre o administrativo e o prestador de serviço existe devido à necessidade de ter pessoas mais qualificadas para administrar os negócios da cooperativa. Além disso, ter um setor cuidando da parte administrativa possibilita ao prestador de serviço uma maior especialização no

atendimento ao cliente.

Além destes recursos humanos, a cooperativa ainda conta com uma diretoria de cooperados eleita pelos mesmos. Esta diretoria tem o dever de zelar pelo administrativo e pela prestação de serviço da cooperativa de forma a trazer o maior bem-estar possível ao cooperado. A diretoria não precisa, necessariamente, ter conhecimentos específicos sobre administração de uma empresa. Entretanto, é muito importante estar atento à prestação de contas da cooperativa. Afinal, a diretoria eleita será cobrada por seus eleitores.

Desta maneira, tem-se um trabalho que contempla os conceitos de prestação de serviço e do cliente. Além disso, aprofundou-se o estudo do cooperativismo e das cooperativas usando duas metodologias: a primeira buscou a teoria com definições de vários autores e a segunda metodologia trouxe a prática ao trabalho através de um questionário. A teoria trouxe uma metodologia e a prática, as conclusões. Avaliando estas conclusões do estudo de caso, pode-se afirmar que a cooperativa necessita de uma reavaliação de seu pessoal. Afinal, os dados descritos em tabelas estatísticas demonstraram que existe insatisfação entre os cooperados.

A metodologia proposta nesta pesquisa conseguiu uma série de informações úteis à diretoria e que, portanto, comprovou ser útil e eficiente para medir a qualidade dos serviços prestados por cooperativas agrícolas.

## **6.2. RECOMENDAÇÕES**

Para trabalhos futuros, recomenda-se:

- a) Um estudo da relação associado/ funcionário, para que se consiga uma comunicação mais homogênea.

- b) É relevante, ainda, que todas as entidades de classe (sindicatos, OCEPAR e mesmo a própria diretoria) venham a preocupar-se com o relacionamento associado/cooperativa, propondo e executando trabalhos para avaliar os comportamentos.
- c) Sugere-se a aplicação, da metodologia desenvolvida neste trabalho, a outras cooperativas agrícolas.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRAMOVAY, Ricardo. SEMINÁRIO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, 1997, Brasília, DF. **Uma nova extensão para a agricultura familiar** - anais. Brasília: PNUD, 1997. 222p.
- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro. O trem da linha norte**. 1. ed. São Paulo: Makron, 1994. 198p.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços. Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 254p.
- ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa. Trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 222p.
- ALBRECHT, Karl & BRADFORD Lawrence J. **Serviços com qualidade. A vantagem competitiva**. São Paulo. Makron Books, 1992. 216 p.
- ALMEIDA, Sergio. **Cliente. Eu não vivo sem você**. 2. ed. Salvador-Ba: Ed. Casa da Qualidade, 1995. 175 p.
- BERTOLINE, Mercilo. **Qualidade nos serviços prestados pela Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda COAMO - Entrepósito de Toledo**. Toledo (Curso de pós-graduação em Desenvolvimento Gerencial) Universidade do Oeste do Paraná. 1999.
- BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. 238p.
- BERTOZZI, P.P. Vera, L.N. LIMA, O F L Jr. **Instrumentos de medida de qualidade em serviços: aplicações no setor de transportes**. XI Congresso ANPET, Rio de Janeiro, 1997.

BERTOLINI, Mercilo. **Qualidade dos serviços prestados pela Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda - COAMO – Entrepasto de Toledo**. Toledo, 1999.

CRONIN, J. J.Jr. e TAYLOR, S. A.. **Measuring service quality : a reexamination and extension**. Journal of Marketing, 1999.

BORTOLANZA, Juarez. **Uma contribuição ao planejamento municipal que propicie o desenvolvimento sustentável. Uso de indicadores de saúde da população**. Tese (mestrado em engenharia) Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806p.

COBRA, Marcos & RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente. Uma estratégia competitiva**. 2. ed. São Paulo. Ed. Marcos Cobra, 1993. 195 p.

COURTIS, John . **Marketing de serviços**. São Paulo. Ed. Nobel, 1991. 124p.

COUTINHO, Elcio. **Revolução no atendimento ao cliente**. 1. ed. Gráfica Linarth, 1994. 104p.

CROSBY, Philip B.; **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: McGraw-Hill, 1979. 309 p.

CROSBY, Philip B.; **Qualidade falando a sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 201p.

DAVIDOW, F. W. Jr. **Serviço total ao cliente**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços. O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo. Ed. McGraw-Hill, 1991. 222 p.



DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. 367 p.

FEIGENBAUM, A. V.; **Quality control, principles, practice, and administration.** New York, McGraw-Hill, 1951. 443 p.

FLEURY, Afonso Corrêa. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinas sobre a realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 1993. 232p.

FONTES LIMA, Orlando Jr. **Qualidade em serviços de transportes: conceituação e procedimento para diagnóstico.** São Paulo. 1995. 223p.

FREEMATLE, David. **Incrível atendimento ao cliente.** São Paulo . Ed. Makron Books, 1994. 198p.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade. A visão estratégica e competitiva.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 357p.

GIANESI, Irineu G. N. & CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços.** São Paulo. Ed. Atlas, 1994. 233 p.

GIL, Antônio de Loureiro. **Gestão de qualidade empresarial.** São Paulo: Atlas, 1993. 195p.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing.** Lexington Books, 1990.

HOPSON, Barrie & SCALLY, Mike. **Atendimento ao cliente. 12 degraus para o sucesso.** São Paulo: Ed. Nobel, 1995. 222 p.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço. A batalha pela conquista do cliente.** São Paulo : Ed. Nobel, 1993. 169 p.

HUTCHINS, David. **Sucesso através da qualidade total.** Rio de Janeiro. Ed. Imagem, 1992. 243 p.

JOHANNEN, Uwe. **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico.** 1. ed. São Paulo: Artegráfica, 1973. 359p.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle de qualidade.** 4. Ed. São Paulo, Makron Books, 1988.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990. 394p.

KAPLAN, Daniel I. & RIESER, Carl. **Qualidade total na prestação de serviços.** São Paulo. Ed. Nobel, 1994. 269 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing. análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

KOTLER, Philip. **Marketing.** 3. ed. São Paulo. Editora Atlas, 1989. 595 p.

LIMA, O. F. Jr. **Qualidade em serviços de transportes: conceituação e procedimento para diagnóstico.** Tese de Doutorado, EDUSP, São Paulo. 1995.

MIORANZA, Cláudio. **A qualidade dos serviços de restaurantes de João Pessoa na opinião do cliente.** João Pessoa. Tese (mestrado em administração com área de concentração em marketing). Universidade Federal da Paraíba, 1997.

MURDICK, R.G. **Service operations management.** Boston, 1990.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993. 208 p.

NORMANN, Richard. **Service management: strategy and leadership in service business.** New York, 1994.

OLIVEIRA, Marco A . **A descoberta do cliente. Em busca de um jeito brasileiro de prestar serviços.** 2. ed. São Paulo: Ed. Nobel, 1994. 209 p.

OLIVEIRA, A . Marco. **Mitos e realidades da qualidade no Brasil.** São Paulo. Ed. Nobel, 1994. 158 p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo. A qualidade na produção de bens e serviço.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 286p.

PARASURAMAM N. A.; ZEITHAML, V.A. BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Journal of Marketing, v. 49, nº 4, p.41–50, fall 1985.

PHILIP, G. e HAZLETT, S. A. **The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model.** International Journal of Quality & Reability Management, 260-286p. 1997.

PICCHI, F. A. **Sistemas de qualidade: uso em empresas de construção de edifícios.** São Paulo, 1993. Tese de doutorado. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

PINHEIRO, M.B. **Usuários de transporte, cliente do serviço.** Florianópolis, 1993.

PINHO, Diva Benevides. **O que é Cooperativismo?** São Paulo: Desa, 1966. 154p.

PETERS, Thomas J & WATERMAN, Jr Robert H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial, pode superá-la.** 12. ed. São Paulo: Harbra, 1983.

POPPE, Fred. **Cinquenta regras para manter um cliente feliz**. 3a ed. São Paulo Ed. Nobel, 1989. 73p.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O Que é cooperativismo**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987. 71p.

ROSANDER, A. C. **The quest for quality in service**. New York, Quality Press, 1989.

ROSANDER, A. C. **Applications of quality control in the service industries**. New York, Quality Press, 1985.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia**. 2. edição. São Paulo. Best Seller, 1989. 331 p.

SCHEWE, Charles D., SMITH Reuben M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 564 p.

SULLIVAN, L. P. **The seven stages in company-wide quality control**. Quality Progress, 1986.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de mercado. técnica e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978. 468p.

TAYLOR, Bernard W. **Production and operation management focusing on quality and competitiveness**. Prentice Hall, 1995

TEAS, R. K. **Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality**. Journal of Marketing: 18-34p. 1993.

TEBOL, S. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Fundação Cabral, Quality Mark, 1991.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 263p.

WALKER, Denis. **0 cliente em primeiro lugar. O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1991. 186p .

WALLACE, Thomas F. **A estratégia voltada para o cliente. Vencendo através da excelência operacional**. São Paulo: Campus, 1994. 285 p.

WOOD, T.; URBAN, F. T. **Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica**. São Paulo: RAE, v. 34, n.6, p.46 - 59, FGV.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **The nature and determinants of customer expectation of service**. Cambridge Institute, 1991.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **Problemas e estratégias em marketing**. Jornal de Marketing v. 49, 1985.

### **Documentos Eletrônicos**

GIANESI, Irineu G. N. & CORRÊA, Henrique Luiz. **Citações e referências a documentos eletrônicos**. Disponível na Internet. <http://www.gianesicorrea.com.br>. (12 de janeiro de 2000).

Organização das Cooperativas do Paraná. Site visitado: <http://ocepar.org.br>. (12 janeiro de 2000)

Biblioteca da Faculdade de Economia e Administração da USP. Site visitado: <http://143.107.253.37:4500/ALEPH/POR/FEA/FEA/FEA> (5 de março de 2000).

Biblioteca da Fundação Getúlio Vargas, FGV. Site visitado: <http://www.fgv.br> (5 de março de 2000).

Biblioteca da Universidade Estadual de Campinas. UNICAMP. Site visitado: <http://www.unicamp.br> (5 de Março de 2000)

Sites sobre cooperativa visitados:

Cooperativas no Brasil. Site <http://www.cooperativa.com.br/> (Março de 2000).

<http://www.batavo.convoy.com.br/>

Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste - SUDCOOP Site visitado:  
<http://www.sudcoop.com.br/> (Março de 2000).

Cooperativa Regional Itaipu. Site visitado: <http://www.cooperitaipu.com.br/> (Março de 2000).

Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural. Site visitado  
<http://www.emater.mg.gov.br/> (Março de 2000).

Centro de Coordenação de Programas do Governo – CCPG. Site visitado:  
<http://www.celepar.br/celepar/sepl/ccpg/parana.html> (Março de 2000).

Paraná 12 Meses. Projeto Alívio à Pobreza no Meio Rural e Gerenciamento de Recursos Naturais. Site visitado: <http://www.cria.org.br/gip/gipaf/index.html> (Março de 2000).

**Anexo**

**Questionário enviado aos cooperados da COAMO**

Marechal Cândido Rondon, 10/10/99

*Prezados Senhor Associado da COAMO*

**Encaminhamos, para preenchimento, os questionários para coleta de informações a fim de realizarmos uma pesquisa para um trabalho a nível de mestrado.**

**O objetivo é verificar e medir a qualidade dos serviços prestados pela COAMO a seus associados.**

**É importante salientar que as informações obtidas através do preenchimento do questionário serão mantidas em sigilo.**

**Grato,**

**Sidney Rodolfo de Souza**  
**mestrando**