

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

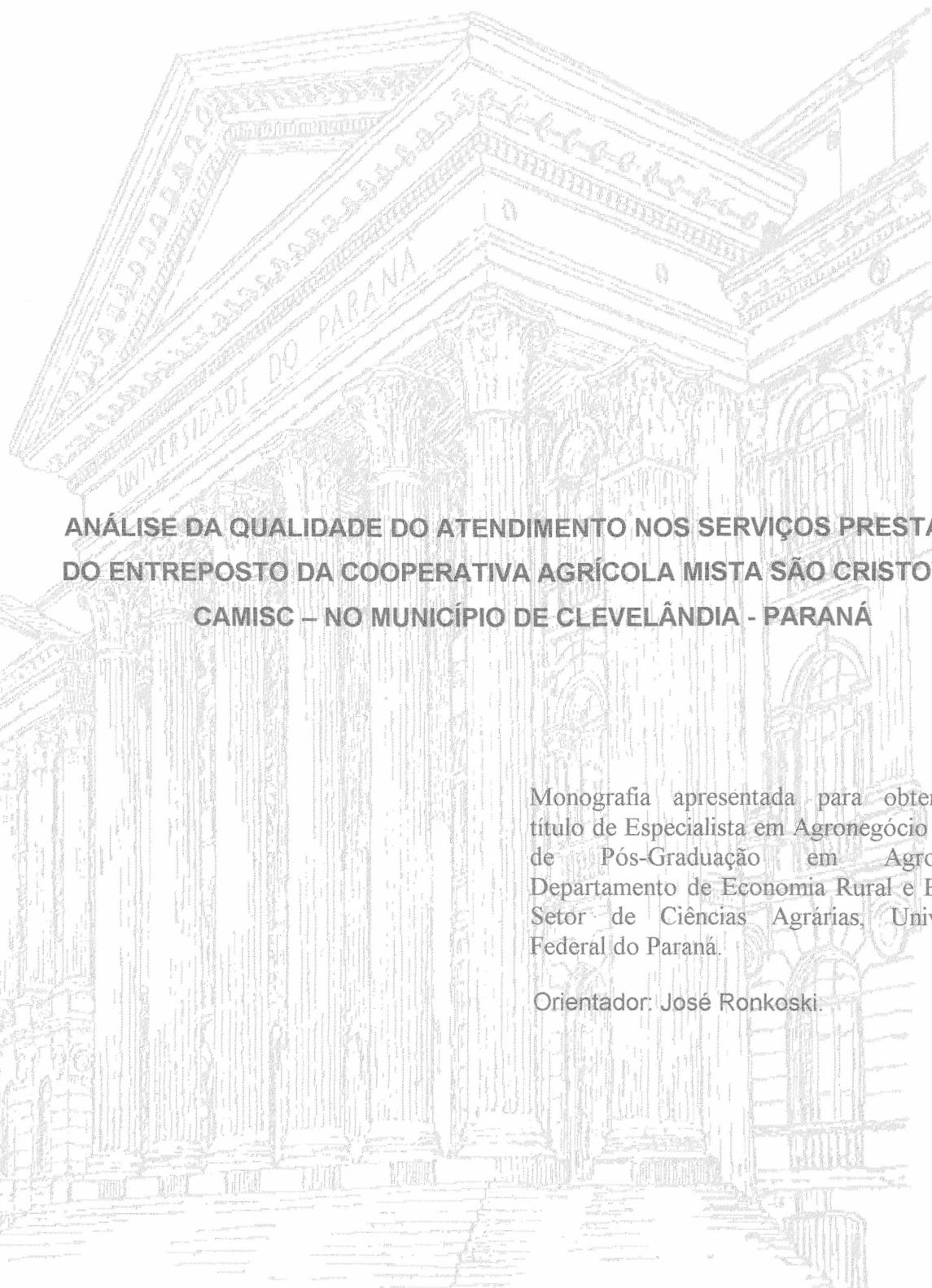
**Curso de Pós-Graduação em Agronegócio**

**ANÁLISE DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO NOS SERVIÇOS PRESTADOS  
DO ENTREPOSTO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA SÃO CRISTOVÃO -  
CAMISC – NO MUNICÍPIO DE CLEVELÂNDIA - PARANÁ**

**CURITIBA**

**2004**

**LUIZ FERNANDO TONDELLO**



**ANÁLISE DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO NOS SERVIÇOS PRESTADOS  
DO ENTREPOSTO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA SÃO CRISTOVÃO -  
CAMISC – NO MUNICÍPIO DE CLEVELÂNDIA - PARANÁ**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Agronegócio no curso de Pós-Graduação em Agronegócio, Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: José Ronkoski.

**CURITIBA**

**2004**

## **AGRADECIMENTOS**

### **AOS PROFESSORES**

Minha gratidão aos professores que colocaram em nossas mãos seus conhecimentos, com as quais se abrirão novos horizontes, rumo a realização de nossos ideais profissionais. Em especial, ao Professor Orientador José RonKoski, pela dedicação com que me orientou nesta pesquisa.

“É melhor tentar e falhar, que se preocupar e ver a vida passar.  
É melhor tentar, ainda que em vão, que se sentar fazendo nada até o final.  
Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder.  
Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver”...”

**Martin Luther King**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	iv
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	v
<b>RESUMO.....</b>	vi
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	1
1.1 Problema.....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo geral.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Delimitação do problema em estudo.....	3
1.4 Justificativa.....	3
1.5 Estrutura do Trabalho.....	3
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	5
2.1 Cooperativismo.....	5
2.1.1 Cooperativismo e o Entreposto.....	7
2.2 Qualidade Total em Cooperativas.....	8
2.3 O Estado e o Cooperativismo Brasileiro.....	10
2.4 Exportações do Brasil e do Paraná em 2003.....	12
2.4.1 Exportações Brasileiras - em 2002 .....	12
2.4.2 Exportações e Saldo Comercial Brasileiro em 2003.....	12
2.4.3 Participação das Exportações Brasileiras por fator Agregado em 2003....	12
2.4.4 Destino das Exportações Brasileiras no Ano de 2002 e 2003.....	15
2.4.5 As Exportações do Paraná em 2002.....	16
2.4.6 Exportações e Saldo Comercial do Paraná em 2003.....	17
2.4.7 Comparação das Exportações do Paraná e do Brasil.....	19
2.5 Definição de Qualidade.....	19
2.6 Características de Qualidade do Produto.....	20
2.7 Qualidade em Serviços.....	21
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	27
3.1 Metodologia Aplicada.....	27
3.2 Amostragem e Coleta de Dados.....	27
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	29
4.1 Análise da Qualidade do Atendimento nos serviços prestado pelo Entreposto Camisc – Clevelândia – Paraná.....	30
4.2 Propostas de Melhoria no Atendimento.....	35
<b>CONCLUSÃO.....</b>	37
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	39
<b>ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CAMPO.....</b>	40

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR FATOR AGREGADO 1964 A 2003 – PARTICIPAÇÃO % SOBRE VALOR TOTAL.....	13
GRÁFICO 02 - EVOLUÇÃO DA BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA DE 1950 2003 EM BILHÕES DE US\$.....	14
GRÁFICO 03 - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS DE 1950 A 2002 EM BILHÕES DE US\$.....	14
GRÁFICO 04 - QUALIDADE NO ATENDIMENTO DO TELEFONE.....	30
GRÁFICO 05 - ATENDIMENTO PESSOAL DOS VENDEDORES.....	31
GRÁFICO 06 - ATENDIMENTO PESSOAL DOS AGRÔNOMOS.....	32
GRÁFICO 07 - CORDIALIDADE NO ATENDIMENTO DA GERÊNCIA.....	33
GRÁFICO 08 - GERÊNCIA: ORIENTAÇÃO PARA MELHORES NEGÓCIOS.....	34

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS (ACI – 1995).....	11
QUADRO 01 - PRINCIPAIS PRODUTOS DO AGRONEGÓCIO EXPORTADOS PELO BRASIL EM 2003, COMPARADOS COM 2002 (EM US\$ MILHÕES).....	16
QUADRO 03 - PRINCIPAIS PRODUTOS DO AGRONEGÓCIO EXPORTADOS PELO PARANÁ EM 2003, COMPARADOS COM 2002 (EM US\$ MILHÕES).....	18
QUADRO 04 - EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS E PARANAENSES E PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO PARANÁ 2000 A 2003 (VALORES EM US\$ BILHÕES).....	19
QUADRO 05 - COOPERADOS ENTREVISTADOS.....	27

## **RESUMO**

Através de um estudo exploratório, que se utilizou como instrumento de pesquisa, um questionário contendo perguntas fechadas, foi possível detectar algumas insatisfações na Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão Ltda. - CAMISC, Entreposto de Clevelândia Paraná. Sendo o principal ponto negativo apontado, o atendimento telefônico, em função de não haver uma pessoa específica para o atendimento, o que leva o Cooperado a ficar muito tempo na espera. Um fator que chama a atenção é o alto grau de satisfação que o Cooperado tem em relação a cordialidade do atendimento da Gerência, mas isso não representou um resultado satisfatório quando se refere a orientação para melhores negócios, o que deixou a desejar. Enfim, em quase todos os aspectos, faz-se necessário buscar a excelência no atendimento dos serviços prestados. Foi utilizado como Revisão bibliográfica, estudos sobre a doutrina Corporativista, aspectos do cooperativismo brasileiro e paranaense, qualidades nos serviços prestados nas Cooperativas e assuntos relacionados à qualidade no atendimento.

## **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 tem a respeito do serviço e a percepção de qualidade do que foi efetivamente oferecido.

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 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.

As organizações que almejam alto grau de competitividade, 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.

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar a qualidade do atendimento nos serviços prestados pela Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão Ltda - CAMISC., aos seus associados.

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.

## **1.1 Problema**

Segundo OLIVEIRA JÚNIOR (1982), em seu livro: “Avaliação da Eficiência Empresarial das Cooperativas”, uma das estratégias para melhorar a eficiência econômica financeira e político social das cooperativas é: “... pesquisar permanentemente o grau de satisfação dos cooperados para com os serviços e estratégias das cooperativas”.

Sabe-se que isso nem sempre ocorre. Ouvindo a voz do cliente, tem-se grandes possibilidades de aprimorar o serviço e alcançar a qualidade total. Diante deste enunciado questiona-se:

Como está a avaliação da qualidade do atendimento da Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão Ltda – CAMISC, no município de Clevelândia Pr. segundo seus cooperados?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar a qualidade do atendimento nos serviços prestados pela Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão Ltda.- CAMISC, aos seus associados.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) identificar as insatisfações apontadas em relação a qualidade dos serviços prestados no atendimento efetuado pelos cooperados;
- b) propor um estudo de melhorias.

### **1.3 Delimitação do problema em estudo**

Este trabalho tem sua demarcação no município de Clevelândia Pr., onde foi realizada pesquisa de campo, com os associados do Entreposto da Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão Ltda - CAMISC.

### **1.4 Justificativa**

Com a abertura da economia mundial, nesta última década, percebe-se uma grande mudança no cenário econômico de muitos países, principalmente os mais emergentes, onde se inclui 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.

O 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, está passando por uma seleção em que sobreviverão os que forem capazes e preparados para competirem.

Diante dessa realidade de obter melhores resultados para o dono da Cooperativa, justifica-se esta pesquisa em razão de ser um instrumento de reorganização interna, buscando soluções para suprir as insatisfações que serão identificadas na pesquisa de campo. Também deverá auxiliar na definição de políticas ou diretrizes a serem adotadas visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho, está dividido em cinco partes. O desenvolvimento desta monografia se inicia com a Introdução, onde consta o problema; objetivos; justificativa e delimitação do estudo.

Na segunda parte é feita uma Revisão Bibliográfica, tratando da doutrina cooperativista, aspectos do cooperativismo brasileiro e paranaense, definição de entreposto, qualidade nas cooperativas e por fim definições e assuntos relacionados com a qualidade.

A terceira seção apresenta a metodologia aplicada na pesquisa, compreendendo as técnicas, o objetivo, público alvo, forma e tempo de aplicação da pesquisa com suas devidas explicações.

A quarta etapa esta composta pelo resultado e análise alcançado na pesquisa de campo, como também a sugestão das propostas de melhoria no atendimento a serem aplicadas pela cooperativa.

A última etapa é composta pelas conclusões do trabalho e sugestões para futuros trabalhos que poderão ser feitos a partir da pesquisa ora realizada.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 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.

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 tranqüilizador, 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, isto é, 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. Sendo que os serviços prestados pela cooperativa não param, são contínuos. 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: agronômica, veterinária, financeira, administrativa, de cereais e comerciais. 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 em seus conceitos e sua forma de atuar, voltando-se para 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 (associado).

### **2.1.1 Cooperativismo e o Entreposto**

No Estado do Paraná, as cooperativas, principalmente as agrícolas, são regidas por normas expedidas pela OCEPAR (Sindicato e 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 à determinada unidade.

Além de atuar em áreas determinadas, uma cooperativa costuma atuar em unidades descentralizadas, dentre as quais destaca-se os postos e os entrepostos:

- Posto é o local onde só há recebimento de produtos, não havendo os serviços de armazenamento e conservação.
- Entreposto é uma unidade maior da cooperativa, justamente para (atender as necessidades de armazenamento, comercialização e assistência de um grupo de cooperados mais distantes da sede da cooperativa).

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, animais e até de árvores frutíferas e flores, bem como receber treinamentos, tirar dúvidas e acompanhar os preços dos produtos agrícolas.

Os 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.

## 2.2 Qualidade Total em Cooperativas

"A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa pertencente a todos e democraticamente controlada", segundo RODRIGUES (1995).

Cooperativas são baseadas nos valores de auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seus membros

acreditam nos valores éticos da honestidade, abertura (transparência), responsabilidade social e preocupação com os outros.

Como a cooperativa tem o poder de aglutinar os agricultores de sua região e, com isso, se tornarem mais fortes, a qualidade total tem sido implementada com sucesso em diversas cooperativas do país. O fato é que elas tem optado por um modelo de gestão profissional para conseguir sobreviver frente às ameaças da globalização do mundo moderno.

O que se comenta em termos de qualidade em cooperativas reflete como um bom sinal de que a implantação de uma metodologia de qualidade total que ouça os seus clientes e atenda a uma necessidade concreta de cooperativas e cooperados, no sentido de alcançar os mais elevados índices de satisfação mútua.

"A cooperativa deve funcionar como alavanca para que o produtor produza melhor aquilo que decidir produzir, seja leite, frango ou grãos", diz Valter Pitol (vice-presidente da Cooperativa Agrícola Consolata - Copacol, de Cafelândia).

"Queremos trazer o cooperado pela qualidade de serviços que nós prestamos. Aqui ele tem que ter o melhor preço, tanto nos insumos quanto na entrega da produção, a melhor assistência técnica, o melhor atendimento, vendas a prazo, crédito rural", é o que diz GALLASSINI, presidente da COAMO, de Campo Mourão, a maior cooperativa agropecuária do país, Paraná Cooperativo (1994).

A COROL de Rolândia e região, uma cooperativa que se supera pelo profissionalismo e pela boa administração, tem no seu presidente Sr. Eliseu de Paula (eleito pela 5º vez consecutiva) uma pessoa que administra baseado no tripé: liquidez, segurança e rentabilidade.

Algumas de suas frases, se tornaram bem conhecidas no meio rural:

"Não se pode fazer tudo. A missão de uma cooperativa é criar riquezas independentes à sua volta".

"A cooperativa objetiva o crescimento cultural e tecnológico do produtor. Que ele tenha informações, se satisfaça e se realize com elas".

"O empresariado brasileiro vai bem. A empresa não está sucateada como dizem, mas precisa ter lucro sempre, porque sem o econômico não se faz o social".

"A solução está clara para a miséria. Basta que cada sociedade local resolva seus problemas, tirando crianças da rua e fazendo outras gestões".

“O preço daquilo que a cooperativa vende aos associados é sempre maior internamente, porém o menor do mercado”.

O presidente da Cotrefal, de Medianeira, Sr. Irineo Rodrigues, diz:

“Nós temos a consciência de que a cooperativa é a soma dos associados. Se queremos ter uma cooperativa de qualidade, nós temos que ter um associado com qualidade também”.

### **2.3 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, 1993). 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. Não se pode esquecer que as cooperativas são empresas bastante novas, chegando a ter 50 anos de existência. O quadro 01 apresenta os Princípios Cooperativos que devem ser observados para fortalecer o próprio sistema.

#### QUADRO 01 - PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS (ACI – 1995)

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1º Princípio: Adesão livre e voluntária</b> – As cooperativas são organizações livres e voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar os seus serviços dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero. Ninguém é obrigado a entrar e nem impedido a se retirar. Para deixar de ser sócio, basta estar em dia com suas obrigações.                                                                                                                                               |
| <b>2º Princípio: Controle democrático pelos sócios</b> – As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais, participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Pessoas eleitas como representantes, são responsáveis para com seus sócios. Nas cooperativas singulares os sócios tem igualdade na votação.                                                                                                                                                                                     |
| <b>3º Princípio: Participação econômica dos sócios</b> – Os sócios contribuem de forma eqüitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Usualmente os sócios recebem juros limitados sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios. |
| <b>4º Princípio: Autonomia e independência</b> – As cooperativas são organizações autônomas para ajuda mútua, controladas por seus membros. Entretanto, em acordo operacional com outras entidades inclusive governamental, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenha a sua autonomia.                                                                                                                                                                                |
| <b>5º Princípio: Educação treinamento e informação</b> – As cooperativas proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores e opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.                                                                                                                                                             |
| <b>6º Princípio: Cooperação entre cooperativas</b> – As cooperativas atendem mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>7º Princípio: Preocupação com a comunidade</b> – As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

FONTE: Aliança Cooperativista Internacional – ACI (1995)

## **2.4 Exportações do Brasil e do Paraná em 2003**

### **2.4.1 Exportações Brasileiras - em 2002**

A balança comercial brasileira segundo a Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, no acumulado de janeiro a dezembro de 2002 registrou um saldo positivo de US\$ 13,13 bilhões, com as exportações totalizando US\$ 60,36 bilhões e as importações US\$ 47,23 bilhões. Considerando o ano de 2002 comparado com 2001, verifica-se um aumento de 3,67% das exportações e redução de 15,01% nas importações.

Considerando somente o agronegócio o saldo positivo foi de US\$ 20,35 bilhões, resultado de exportações de US\$ 24,84 bilhões e de importações US\$ 4,49 bilhões, isso significa que sem esse saldo a balança comercial brasileira teria saldo negativo em US\$ 7,22 bilhões.

### **2.4.2 Exportações e Saldo Comercial Brasileiro em 2003**

De acordo com os dados divulgados pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a balança comercial registrou em 2003, um saldo de US\$ 24,82 bilhões. As exportações em 2.003 foram de US\$ 73,08 bilhões e importações US\$ 48,26 bilhões. O crescimento em relação ao ano de 2002 das exportações brasileiras foi de 21,08% e das importações de 2,18%.

### **2.4.3 Participação das Exportações Brasileiras por Fator Agregado em 2003**

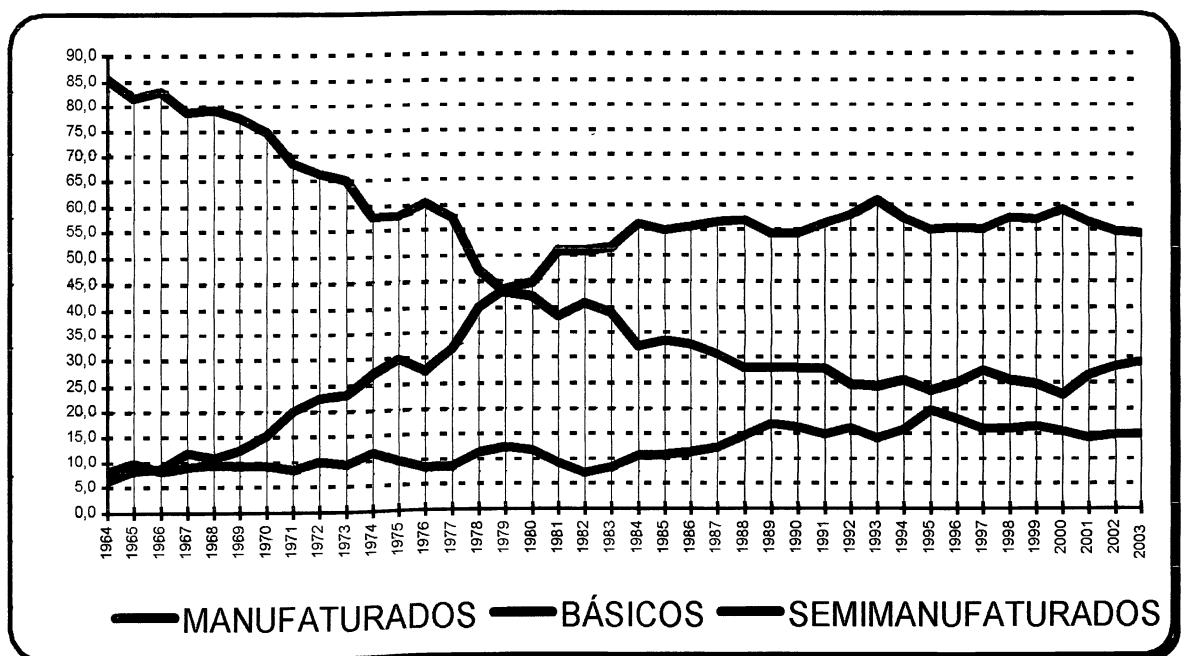
Considerando as exportações de 2003, (sem a desagregação por produtos), as exportações foram:

- Produtos básicos foram de US\$ 21,18 bilhões, contra US\$ 16,95 bilhões no ano de 2002, resultando em um crescimento de 25,0%;

- Semimanufaturados US\$ 10,94 bilhões, contra US\$ 8,96 bilhões no ano de 2002, resultando em um crescimento de 22,1%;
- Manufaturados US\$ 39,73 bilhões, contra US\$ 33,40 bilhões no de 2002, resultando em um crescimento de 19,0%; e
- O crescimento das exportações totais em 2003 em relação a 2002 foi de 21,08%.

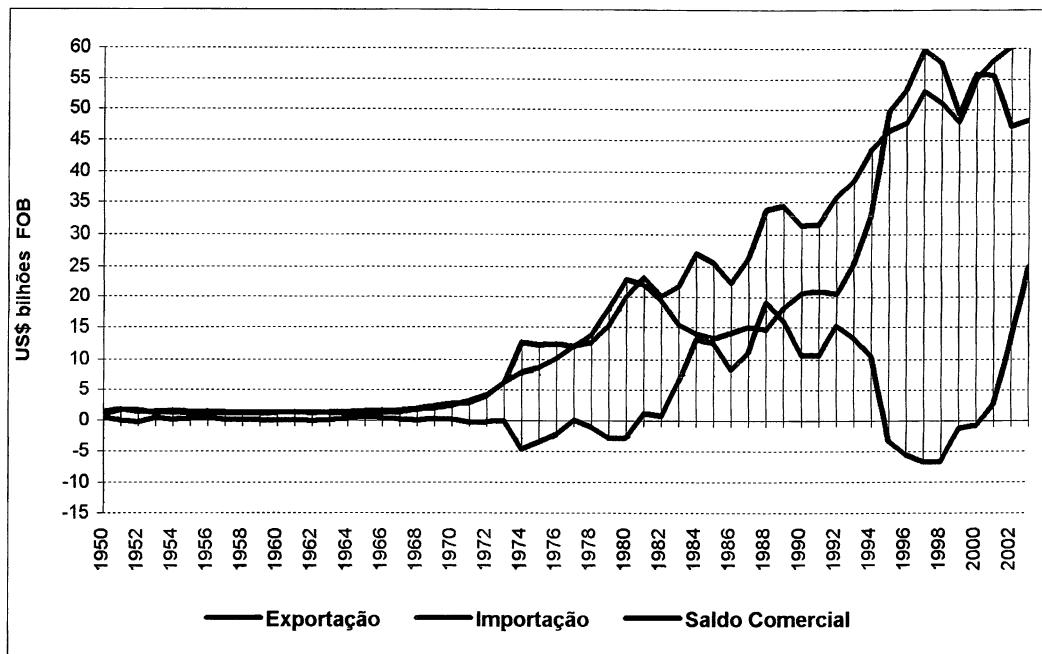
Os gráficos 01, 02 e 03 mostram o crescimento das exportações, que na sua grande parte se devem à força das cooperativas, agregando novos valores aos produtos produzidos.

**GRÁFICO 01 – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR FATOR AGREGADO 1964 A 2003 – PARTICIPAÇÃO % SOBRE VALOR TOTAL**



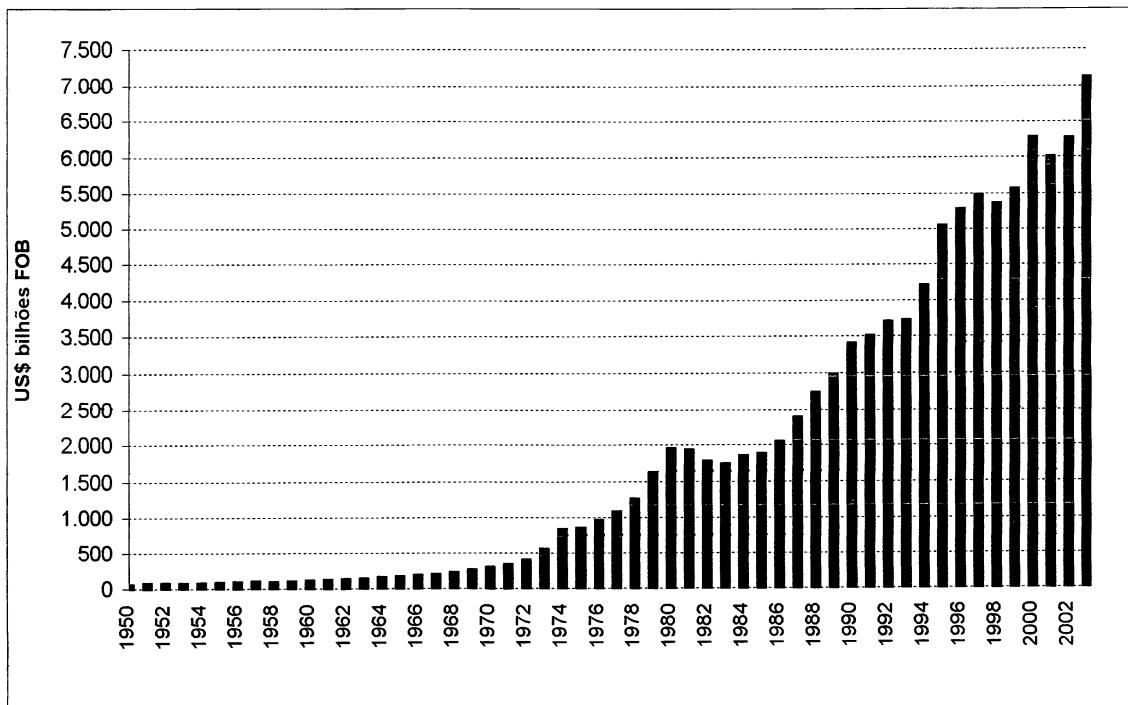
FONTE: Mdic/Secex – Jan/04

GRÁFICO 02 – EVOLUÇÃO DA BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA DE 1950 A 2003 EM BILHÕES DE US\$



FONTE: Mdic/Secex - Jan/04

GRÁFICO 03 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS DE 1950 A 2002 EM BILHÕES DE US\$



FONTE: Mdic, FMI – Jan/04

O Brasil aumentou consideravelmente sua participação relativa nas exportações mundiais de 0,9% para mais de 1,00%, sendo que, as exportações

mundiais são de US\$ 7,2 trilhões, contra uma participação brasileira de US\$ 73,08 bilhões.

#### **2.4.4 Destino das Exportações Brasileiras no Ano de 2002 e 2003**

Por mercado de destino, os resultados das exportações de 2003 sobre ano de 2002 foram os seguintes:

- **União Européia** - exportações de US\$ 18,10 bilhões, contra US\$ 15,11 bilhões no mesmo período de 2002, representando em 2003, 24,77% do destino das exportações brasileiras;
- **Estados Unidos** (inclusive Porto Rico) - exportações de US\$ 16,90 bilhões, contra US\$ 15,53 bilhões no mesmo período de 2002, representando em 2003, 23,12% do destino das exportações brasileiras;
- **Ásia** (inclusive Oriente Médio) - exportações de US\$ 11,68 bilhões, contra US\$ 8,79 bilhões no mesmo período de 2002, representando em 2003, 15,98% do destino das exportações brasileiras;
- **ALADI** (Exclusive Mercosul) - exportações de US\$ 7,18 bilhões, contra US\$ 6,48 bilhões no mesmo período de 2002, representando em 2003, 9,82% do destino das exportações brasileiras;
- **MERCOSUL** - exportações de US\$ 5,67 bilhões, contra US\$ 3,31 bilhões no mesmo período de 2002, representando em 2003, 7,76% do destino das exportações brasileiras;
- **Demais blocos** - exportações de US\$ 13,55 bilhões, contra US\$ 11,13 bilhões no mesmo período de 2002, representando em 2003, 18,55% do destino das exportações brasileiras;

O quadro 02 apresenta os principais produtos do Agronegócio exportados pelo Brasil em 2003

**QUADRO 02 - PRINCIPAIS PRODUTOS DO AGRONEGÓCIO EXPORTADOS PELO BRASIL EM 2003, COMPARADOS COM 2002 (EM US\$ MILHÕES)**

<b>Produto</b>	<b>Jan/Dez 2003</b>	<b>Jan/Dez 2002</b>	<b>Variação (%) 2003/02</b>
1. Soja em grão	4.287,03	3.029,18	41,52
2. Farelo de soja	2.601,42	2.197,67	18,37
7. Açúcar de cana em bruto	1.350,04	1.111,34	21,48
8. Café em grão	1.302,29	1.195,00	8,98
10. Carne de frango pedaços congelados	1.092,36	881,28	23,95
12. Óleo de soja, em bruto, mesmo degomado	1.041,92	675,05	54,35
17. Sucos de laranjas, congelados, não fermentados	910,23	869,31	4,71
20. Fumo	792,06	737,42	7,42
21. Outros açúcares (de cana, beterraba, sacarose)	789,96	982,29	- 19,58
23. Carnes desossadas de bovinos – congeladas	726,03	507,96	42,93
24. Carnes de frango não cortadas	617,27	453,71	36,05
30. Carne desossadas - bovinos, frescas ou refrigeradas	427,90	267,90	59,72
31. Carne de suínos, congeladas	403,99	288,83	39,87
33. Milho em grão, exceto para semeadura	369,51	259,83	42,22
35. Preparações alimentícias e conservas bovinos	338,34	298,54	13,33
45. Couros de bovinos, búfalos, divid. Umid.	254,19	211,37	20,25
53. Outros sucos de laranjas, não fermentados	219,17	137,91	58,92
56. Café solúvel, mesmo descafeinado	213,98	167,01	28,12
73. Óleo de soja, refinado em recipientes com capa	166,90	44,78	272,72
81. Álcool etílico	146,76	166,29	- 11,74
82. Carnes de Perus/Peruas em pedaços e miudezas	146,02	97,97	49,04
86. Castanha de caju, fresca ou seca, sem casca	143,76	105,13	36,74
93. Algodão debulhado não cardado	132,31	64,54	105,03
<b>Total básicos</b>	<b>21.178,84</b>	<b>16.952,28</b>	<b>25,00</b>
<b>Total semimanufaturados</b>	<b>10.944,05</b>	<b>8.965,03</b>	<b>22,10</b>
<b>Total manufaturados</b>	<b>39.731,90</b>	<b>33.400,22</b>	<b>19,00</b>
<b>Total*</b>	<b>73.084,14</b>	<b>60.361,79</b>	<b>21,10</b>

FONTE: MDIC, Elaboração Getec/Ocepar – Jan/04.

\* A diferença da soma dos básicos, semi e manufaturados são referentes às operações especiais.

obs: o número antes dos produtos refere-se a posição em relação a pauta de exportações totais brasileiras.

Somente o complexo soja foi responsável pela exportação de US\$ 8,09 bilhões, representando 11,10% das exportações totais brasileiras, no complexo carnes (bovinos, suínos e aves) temos exportações de US\$ 3,75 bilhões, representando 5,13% das exportações totais brasileiras.

#### **2.4.5 As Exportações do Paraná em 2002**

A participação do Paraná no conjunto das exportações brasileiras subiu de 9,13% para 9,40% no ano de 2002 em comparação com 2001. Segundo levantamento da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), os índices são resultado

do aumento de US\$ 5,32 bilhões para US\$ 5,70 bilhões nas vendas externas do Estado, o que representou um crescimento de 7,20%, bem acima da média nacional, calculada em 3,67%.

#### **2.4.6 Exportações e Saldo Comercial do Paraná em 2003**

Em 2003, o principal produto exportado no Paraná foi grãos de soja representando (15,05%) das exportações, seguido por farelo de soja (12,20%), automóveis (7,55%), óleo de soja (5,69%), motores de explosão (4,86%), milho (4,11%), madeiras compensadas (3,92%), frangos em cortes (3,35%), frangos inteiros (2,88%), açúcar de cana bruto (2,41%), de um total exportado de US\$ 7,15 bilhões em 2003 contra US\$ 5,70 bilhões em 2002, apresentando um crescimento nas exportações de 25,50% no ano de 2003.

O saldo da balança comercial do Paraná em 2003 foi de US\$ 3,66 bilhões, resultado de exportações de US\$ 7,15 bilhões e importações de US\$ 3,49 bilhões.

Sendo que, no ano de 2003 em relação ao ano de 2002, a soja em grãos apresentou um aumento de 25,74%, farelo de soja 15,26%, automóveis -10,76%, óleo de soja 52,495%, motores de explosão 32,82%, milho em grão 26,49%, madeiras compensadas 73,64% frangos em cortes 29,98%, frangos inteiros 40,06% e açúcar de cana bruto 34,38%. Como evidenciados acima todos os produtos apresentaram crescimento nas exportações em 2003, com exceção dos automóveis.

O quadro 03 apresenta os principais produtos exportados pelo Paraná em 2003

QUADRO 03 – PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS PELO PARANÁ EM 2003, COMPARADOS COM 2002 - (VALOR EM US\$ MILHÕES E QUANTIDADE EM MIL TONELADAS)

Posição no ranking e Produto	US\$ FOB 2003	Mil ton. 2003	US\$ FOB 2002	Mil ton. 2002	Variação (%) sobre o valor
1-Grãos de soja	1.076,56	5.108,95	856,20	4.512,71	25,74
2-Farelo de soja	872,37	4.580,29	756,89	4.338,49	15,26
3-Automóveis	539,92	57,78	605,01	63,23	- 10,76
4-Óleo de soja bruto	406,94	826,54	266,86	675,61	52,49
5-Outros motores de explosão	347,98	28,12	261,99	23,84	32,82
6-Milho em grão	293,91	2.847,02	232,36	2.458,00	26,49
7-Madeiras compensadas	280,64	674,18	161,62	470,62	73,64
8-Frangos em partes	239,67	230,15	184,39	169,29	29,98
9-Frangos inteiros	205,75	266,59	146,91	216,51	40,06
10-Açúcar de cana bruto	172,74	1.111,96	128,55	851,76	34,38
11-Óleo de soja refinado	119,22	234,44	33,07	72,76	260,47
13-Café solúvel	107,71	30,76	83,60	26,60	28,85
15-Carnes de suínos	85,76	67,31	46,30	38,51	85,22
22-Café não torrado, em grão	46,41	49,62	32,03	40,30	44,88
26-Carnes de bovino des. congelada	38,84	20,50	36,49	20,25	6,44
29-Carnes de perus	33,57	22,15	21,39	16,26	56,95
35- Carnes bovinas des. frescas ou refrigeradas	22,58	6,32	10,06	3,35	124,4
44- Fios de seda	19,40	0,99	20,44	0,86	- 5,10
50-Carnes de cavalos	15,00	9,58	9,86	7,10	52,22
58- Sorgo em grão	12,90	131,23	0,23	2,52	-
60- Outros açucares (cana, beterrab)	12,63	74,78	25,37	151,86	- 50,22
77- Sucos de laranjas congelados	8,53	9,37	12,04	13,05	- 29,16
Outros	2.194,45	3.302,05			-
<b>Total</b>	<b>7.153,24</b>	<b>19.690,68</b>	<b>5.700,20</b>	<b>17.170,90</b>	<b>25,49</b>

FONTE: MDIC, Elaboração Getec/Ocepar – Jan/04 –

obs: o número antes dos produtos na primeira coluna refere-se a posição em relação a pauta de exportações totais paranaenses.

O total de exportações paranaenses em 2003 foi de US\$ 7,15 bilhões, e destes US\$ 4,70 bilhões foram do agronegócio o que representa 65,7% do total exportado pelo Paraná. Considerando somente o complexo soja esse foi responsável por US\$ 2,48 bilhões, o que representa 34,7% das exportações totais paranaenses.

Em 2003, os 12 países que o Paraná mais exportou foram: Estados Unidos (14,61%), China (10,32%), Alemanha (6,08%), Holanda (5,05%), Argentina (4,49%), Reino Unido (4,31%), Espanha (4,15%), Itália (3,71%), Ira (3,70%), França (3,30%), Rússia (3,17%) e Arábia Saudita (2,40%), sendo que esses 12 países representam 66,30% do total das exportações paranaenses.

Qualidade não é luxo, excelência, nem perfeição. É a capacidade de o serviço cumprir uma missão.

"*Qualidade é adequação ao uso.*" (Juran)

Segundo Juran, essa adequação bifurca-se em duas diferentes direções:

- Características que satisfazem as necessidades do cliente;
- Ausência de falhas.

No caso da Agricultura, pode-se analisar esta bifurcação sob os seguintes aspectos:

**a) Características que satisfazem as necessidades do cliente**

Melhor qualidade significa, entre outras, tornar a cooperativa apta a:

- aumentar a satisfação dos clientes internos;
- captar um maior número de cooperados;
- fixar preços diferenciados do mercado.

**b) Ausência de falhas**

Melhor qualidade significa, entre outras, tornar a cooperativa apta a:

- reduzir a insatisfação dos cooperados;
- reduzir desperdícios, retrabalhos, erros;
- aumentar a lucratividade.

## 2.6 Características de Qualidade do Produto

"A qualidade de um produto comprehende todas as suas características, não apenas suas qualidades técnicas". (Shigeru Mizuno)

Os produtos possuem "características de qualidade" que satisfazem ou não às necessidades do cliente (cooperado). A preferência do cliente pelos serviços de uma determinada cooperativa prende-se a um conjunto de características de qualidade que agregam valor ao serviço prestado e que ultrapassam a simples ausência de falhas.

Hoje em dia, cada vez mais é o cliente quem determina o valor do produto ou serviço e o produtor precisa se adaptar a estas mudanças. Ou seja, toda

empresa, direta ou indiretamente, visa satisfazer clientes, empregados, acionistas e vizinhos (sociedade).

Esta satisfação é traduzida em termos de qualidade em:

- Qualidade intrínseca
- Custo
- Entrega/Atendimento
- Moral
- Segurança

## 2.7 Qualidade em Serviços

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 desta seção é abordar diversos conceitos e definições necessários para entendimento e fundamentação das proposições deste trabalho.

Investiga-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 e 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.

"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." (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 455.)

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 e 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
- 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 compram matérias-primas, revendedores e consumidores finais, segundo JURAN e GRYNA (1988).

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, p. 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, p. 17).

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." (GIANESI e CORRÊA, 1994, p. 19).

Percebe-se que a evolução dos serviços ocorre em nível mundial e provavelmente será vista a globalização dos serviços, da mesma forma que esta se 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.

SANDRONI (1989, p. 287) define serviços como:

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, p. 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, p. 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”.

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

Conclui-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, p. 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 GIANESI e CORRÊA (1994, p: 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 KOTLER (1998), 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, p. 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.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Metodologia Aplicada**

Do ponto de vista de seus objetivos esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, envolve: levantamento bibliográfico; e aplicação de questionários, destinados com quem teve ou tem experiência com o objeto estudado (GIL, 2002).

#### **3.2 Amostragem e Coleta de Dados**

A amostragem desta pesquisa é do tipo probabilística, que segundo MARCONI e LAKATOS (2001, p. 108) baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a seleção se faz de forma que cada membro da população tinha a mesma probabilidade de ser escolhido”.

Para de coleta dos dados foi utilizado questionário (ANEXO 01) contendo perguntas fechadas, que foi preenchido pelo cliente, ou pelo entrevistador nos meses setembro e outubro de 2003. Sendo que, 80% dos cooperados entrevistados vão pelo menos uma vez por semana à cooperativa. Aqui é importante que se faça uma ressalva: a pesquisa de campo foi feita no hall de entrada da cooperativa com os cooperados que foram aqueles meses à cooperativa.

Existe uma quantidade de cooperados que quase não aparecem na cooperativa e então se fez necessário ir até a sua propriedade (20%).

Para se conhecer melhor o perfil dos cooperados entrevistados é importante que se destaque os principais pontos da pesquisa de campo, são apresentados no quadro 05.

**QUADRO 05 - COOPERADOS ENTREVISTADOS**

<b>COOPERADOS ENTREPOSTO - CLEVELÂNDIA</b>	<b>Ha</b>	<b>TOTAL</b>	<b>COOPERADOS ENTREVISTADOS 50%</b>
PEQUENO	Até 80.00	15	08
MÉDIO	80.00 a 250.00	35	18
GRANDE	Acima de 250.00	10	04
<b>TOTAL</b>	-	<b>60</b>	<b>30</b>

FONTE :ENTREPOSTO CAMISC, CLEVELÂNDIA, 2003.

As perguntas exigiam a avaliação da cooperativa pelo cooperado e foram usados três níveis de opiniões:

- nível positivo (ótimo);
- nível intermediário (bom);
- e o nível negativo (regular).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Hoje se vive uma nova era de concorrência e competição dentro de um novo ambiente globalizado. A crescente concorrência não só entre adversários tradicionais em mercados tradicionais, mas inclusive com novas personagens em setores específicos de negócios. E isso é resultado da abertura das fronteiras e dos mercados antes protegidos. As empresas já não podem ficar confiantes em sua participação de mercado e em sua posição competitiva, pois a concorrência pode vir inesperadamente de qualquer setor e de qualquer tipo de organização, pois as fusões e aquisições alteram a relação de força existente no mercado.

Esse cenário coloca as empresas ante oportunidades sem precedentes para conquistar novos mercados. Porém, os mercados tradicionais estão mudando rapidamente, diminuindo ou tornando-se extremamente competitivos. Portanto, as margens caem, cresce a demanda por produtos de maior qualidade e com preços menores. Enquanto isso, os clientes exigem, e estão obtendo, cada vez mais serviços na forma de valor agregado.

### **Dados do entreposto de Clevelândia:**

Rua Vitória s/n Bairro Camisc – Clevelândia - Pr. CEP 85.5300-000

Gerente: 01

Engenheiro agrônomo: 01

Financeiro: 01

Balanceiro: 01

Vendedor balonista: 01

Responsável pelo armazém: 01

Operador de máquina: 02

Ajudante geral: 03

Limpeza escritório: 01

Área do escritório: 180 m<sup>2</sup>

Número de colaboradores. 12 pessoas.

#### **4.1 Análise da Qualidade do Atendimento nos serviços prestado pelo Entreposto CAMISC – Clevelândia - Paraná**

##### **- Qualidade no atendimento telefônico**

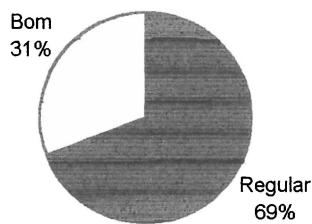
Quanto ao atendimento telefônico, o gráfico 04 nos mostra que os associados se revelaram não estarem satisfeitos, principal motivo que os entrevistados alegaram, foi a demora no atendimento.

Desde sua invenção o telefone tem sido usado para facilitar o relacionamento, agilizando e melhorando a comunicação entre as empresas e seus clientes.

As pessoas estão tornando-se cada vez mais exigentes, querendo produtos cada vez com mais qualidade, a preços mais baixos e que atendam especificamente a suas necessidades e desejos. No atendimento, cobram respostas mais personalizadas e em tempo real.

Elas desejam formas de relacionamento diretas, com resposta imediata. Para isso, os empregados da empresa precisam ter autonomia para administrar o relacionamento com clientes.

**GRÁFICO 04 - QUALIDADE NO ATENDIMENTO DO TELEFÔNICO**



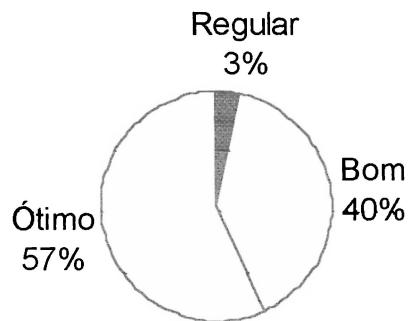
FONTE: PESQUISA DE CAMPO, ENTREPOSTO CLEVELÂNDIA, 2003.

##### **- Atendimento pessoal dos vendedores**

Com referência ao atendimento pessoal dos vendedores, o gráfico 05 nos apresenta um resultado considerado satisfatório, mas, deve-se trabalhar em favor

dos 40% que consideram o atendimento dos vendedores bom e reverter o resultado para ótimo.

GRÁFICO 05 –ATENDIMENTO PESSOAL DOS VENDEDORES



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, ENTREPOSTO CLEVELÂNDIA, 2003.

Os clientes estão tornando-se cada vez mais exigentes, o nível de insatisfação é ainda maior. Assim os empresários precisam do conhecimento e sensibilidade para colocar no mercado o serviço adequado, conforme expectativas dos clientes a dada situação mercadológica.

Segundo WALKER (1991, p. 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".

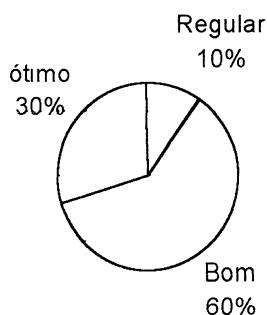
Acredita-se não ser diferente com as cooperativas agrícolas, pois seus associados/clientes necessitam de um pronto atendimento para o plantio, armazenagem e comercialização dos seus produtos, entretanto, por não terem onde buscar outro prestador de serviços, próximo à sua propriedade, o associado às 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.

### **- Atendimento pessoal dos agrônomos**

Vive-se hoje um período em que o recurso fundamental dos negócios não está calcado no conhecimento e na informação, que são o grande diferencial de competitividade e sobrevivência das organizações.

Dessa forma, percebe-se nas cooperativas 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.

GRÁFICO 06 – ATENDIMENTO PESSOAL DOS AGRÔNOMOS



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, ENTREPOSTO CLEVELÂNDIA, 2003.

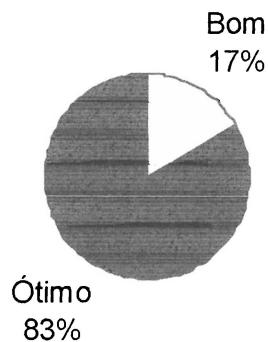
Quanto ao atendimento pessoal dos agrônomos, o gráfico 06 nos mostra que apenas 30%, responderam apresentar um atendimento ótimo, enquanto 60% responderam que o atendimento é considerado bom.

É preciso, conhecer o que o cooperado necessita, a expectativa que representa, o que valoriza no produto ou serviço são fatores essenciais e a cooperativa precisa pensar em seus produtores. Investigar costumes, e comportamentos dos seus cooperados torna-se parte integrante de seus serviços voltadas para atrair e estimular o consumo dos produtos ofertados.

### **- Cordialidade no atendimento da gerência**

A opinião dos cooperados quanto a cordialidade no atendimento da gerência, de acordo com o gráfico 07 mostrou-se bastante satisfatório, com avaliação de 83% que considera o atendimento ótimo.

GRÁFICO 07 – CORDIALIDADE NO ATENDIMENTO DA GERÊNCIA



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, ENTREPOSTO CLEVELÂNDIA, 2003.

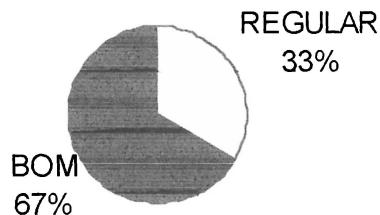
É evidente que um bom serviço não será capaz de suprir falhas da cooperativa se ela não estiver preparada para os desafios da atualidade e nem de tornar bom um produto ruim.

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.

### **- Gerência: orientação para melhores negócios**

Os associados da CAMISC, não estão satisfeitos com a orientação para melhores negócios da gerência, como apresenta o gráfico abaixo.

GRÁFICO 08 – GERÊNCIA: ORIENTAÇÃO PARA MELHORES NEGÓCIOS



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, ENTREPOSTO CLEVELÂNDIA, 2003.

Percebe-se que a exigência da qualidade está extrapolando o setor da indústria e já avançou para a área de serviços cooperativos.

De acordo com o gráfico 08, percebe-se claramente que há deficiência neste setor, pois 33%, afirmaram que o atendimento da gerência para orientação de melhores negócios está regular, então, faz-se necessário que seja reavaliado esta questão e que medidas venham a ser tomadas no sentido de eliminar esta problemática.

O gerente é o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa. Sem sua liderança, os “recursos de produção” continuam como recursos e nunca se transformam em produção (DRUCKER,2001). e, em uma economia competitiva, são sobretudo a qualidade e o desempenho dos gerentes que determinam o sucesso de uma cooperativa na realidade determinam sua sobrevivência, pois a qualidade e o desempenho de seus administradores são as únicas vantagens efetivas que uma empresa pode ter, dentro de uma economia competitiva.

#### **4.2 Propostas de Melhoria no Atendimento**

As principais insatisfações apontadas na pesquisa de campo com os associados da Camisc, são:

- Atendimento Telefônico;
- Orientação para melhores negócios.

Percebe-se pelos dados gerais deste entreposto, que não existe uma pessoa específica para atender ao telefone, o que vem causar demora no atendimento, pois os outros funcionários estão certamente desempenhando as suas funções.

Deve-se contratar uma pessoa para atender ao telefone, mas primeiramente ser treinada para atender todos os departamentos da cooperativa, assim sendo, o cliente cooperado seria atendido com maior rapidez e qualidade evitando assim o desconforto e insatisfação.

Quanto à necessidade do associado, em receber orientações para melhores negócios, faz-se necessário que o gerente conheça a real necessidade de seus cooperados:

##### **PROPOSTA DE MELHORIA:**

- **Quais** são suas necessidades?
- **Quais** são seus desejos?
- **Quais** são suas atitudes?
- **Quem** é?

##### **ASSOCIADO:**

- **O que** ele necessita?
- **Por que** ele necessita esse serviço?
- **Como** ele usa este serviço?
- **Quando** ele usa ?
- **Onde** ele usa?

Diante dessas aplicações, a cooperativa terá associados satisfeitos, pois, terão suas necessidades atendidas.

Para se prestar um bom serviço é necessário conhecer aquele que receberá este atendimento, 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 (DENTON, 1991).

A estrutura organizacional da cooperativa deve ser projetada no sentido de responder às necessidades dos cooperados, além disso, a empresa prestadora de serviço deve desenvolver estratégias que criem uma diferença observável ou mensurável pelos clientes. Desta forma, a cooperativa cria um “algo mais” em relação à concorrência, conseguindo atrair e manter seus associados.

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.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho visa, como objetivo principal, avaliar a satisfação com a qualidade dos serviços prestados aos associados/clientes do entreposto da cooperativa CAMISC em Clevelândia Pr.

Para isto, foi desenvolvido um questionário, cujas respostas proporcionaram as devidas informações e estas foram mensuradas por adequados gráficos estatísticos. Estas informações serviram de base para as 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.

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

Constatou-se que os setores que apresentaram deficiência, ou que não estão satisfazendo os cooperados é o atendimento telefônico e orientações pra melhores negócios.

Com a globalização, as cooperativas se vêem numa encruzilhada pois, ou trabalham com qualidade e competitividade para sobreviver e ouvem o que os seus associados tem a dizer, ou serão extintas ou “engolidas” pelas que forem eficazes e sobreviverem.

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 exploratório, pode-se afirmar que a cooperativa necessita de algumas reavaliações de seu pessoal. Afinal, os dados descritos em gráficos estatísticos demonstraram que existe algumas insatisfações 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. Diante do exposto é possível afirmar que os objetivos propostos para esta pesquisa foram alcançados, mas que a pesquisa não se encerra por si mesma, há várias possibilidades deste trabalho ser aprimorado, como por exemplo, realizar entrevistas com o Cooperado para detectar de forma ainda mais aprofundada quais são suas reais necessidades, e procurar resolver seus anseios, para que realmente a Cooperativa cumpra a sua missão.

A cooperativa CAMISC deve estimular o pensamento empreendedor por parte de seus colaboradores e permitir que se tenham iniciativas em prol de benefícios do cooperado, sem jamais tolher tal espírito com opressões inibidoras de ações embasadas em regras e burocracias.

## **REFERÊNCIAS**

### **ALIANÇA COOPERATIVA INTERNAICONAL - ACI**

- ALBRECHT, K. **Programando o futuro:** O trem da linha norte. 1. ed. São Paulo: Makron, 1994. 198 p.
- COBRA, M. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.
- COBRA, M. & RANGEL, A. **Serviços ao cliente:** Uma estratégia competitiva. 2. ed. São Paulo. Ed. Marcos Cobra, 1993. 195 p.
- DENTON, D. K. **Qualidade em serviços:** o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo. Ed. McGraw-Hill, 1991. 222 p.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. São Paulo: Nobel, 2001.
- FLEURY, A. C. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinas sobre a realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 1993. 232 p.
- GIANESI, I. G. N. & CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço:** A batalha pela conquista do cliente. São Paulo : Ed. Nobel, 1993. 169 p.
- JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. **Controle de qualidade.** 4. ed. São Paulo, Makron Books, 1988.
- KOTLER, P.; A. Gary. **Princípios de marketing.** 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NORMANN, R. **Administração de serviços:** estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993. 208 p.
- NORMANN, R. **Service management:** strategy and leadership in service business. New York, 1994.

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

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.

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

RIOS, G. S. L.. **O Que é cooperativismo.** 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987. 71 p.

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

SOUZA, S. R. **Avaliação da qualidade de serviços prestados por cooperativas agrícolas:** Um Estudo de Caso. Florianópolis, 2000. 160 f. Monografia (Especialização em Engenharia da Produção) setor de Engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

WALKER, D. **O 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. 186 p

WOOD, T.; URBAN, F. T. **Gerenciamento da qualidade total:** uma revisão crítica. São Paulo: RAE, v. 34, n.6, p.46 - 59, FGV, 1994.

## **DOCUMENTOS ELETRÔNICOS**

COOPERATIVAS NO BRASIL. Site visitado: <http://www.cooperativa.com.br/> (Setembro de 2003).

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. Site visitado: <http://www.mdci.org.br/> (Janeiro de 2004).

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. Site visitado: <http://www.ocepar.org.br/> (Janeiro, 2004).

SECRETARIA DO COMÉRCIO EXTERIOR – SECEX. Site visitado: <http://www.secex.org.br> (Janeiro de 2004).

**ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO  
PESQUISA DE CAMPO**

**COOPERATIVA AGROPECUÁRIA SÃO CRISTÓVÃO LTDA – CAMISC  
CLEVELANDIA - PARANÁ  
PESQUISA DE CAMPO PARA DETECTAR A QUALIDADE DO ATENDIMENTO  
DOS COOPERADOS**

**PARTE I - ATENDIMENTO PESSOAL**

**Como o Sr. avalia o atendimento pessoal em época de safra:**

**1. Dos atendentes de Insumos / caixa (safra)**

- (    ) Regular  
(    ) Bom  
(    ) Ótimo

**2. Dos atendentes de Insumos / Telefone (safra)**

- (    ) Regular  
(    ) Bom  
(    ) Ótimo

**Em época de (não) safra**

**3. Dos atendentes de Insumos / caixa**

- (    ) Regular  
(    ) Bom  
(    ) Ótimo

**4. Dos atendentes de Insumos / Telefone**

- (    ) Regular  
(    ) Bom  
(    ) Ótimo

## **PARTE II - ATENDIMENTO PESSOAL, VENDEDORES OU BALCONISTAS**

**Como o Sr. avalia o atendimento pessoal dos vendedores:**

**1. Rapidez no atendimento?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**2. Eficiência no atendimento?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**3. Atenção no atendimento?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**4. A cortesia no atendimento?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**5. Resolução dos problemas?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**6. Esclarecimentos sobre serviços e produtos?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**7. Conhecimento do trabalho e as informações como confiáveis?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

## **PARTE III – ASSISTÊNCIA TÉCNICA ENGENHEIROS AGRÔNOMOS**

### **Como o Sr. avalia a Assistência Técnica dos Engenheiros Agrônomos?**

#### **1. Atenção no atendimento?**

- Regular
- Bom
- Ótimo

#### **2. Cortesia no atendimento?**

- Regular
- Bom
- Ótimo

#### **3. Conhecimento técnico?**

- Regular
- Bom
- Ótimo

#### **4. As informações são precisas?**

- Regular
- Bom
- Ótimo

#### **5. Conhecimento da realidade do cooperado/cliente?**

- Regular
- Bom
- Ótimo

#### **6. Resoluções, imediata dos problemas?**

- Regular
- Bom
- Ótimo

#### **7. Esclarecimento sobre novas tecnologias para as lavouras? indicam novas opções de produtos e procedimentos técnicos?**

- Regular
- Bom
- Ótimo

## **PARTE IV – GERÊNCIA, ENCARREGADOS, E ESCALÕES DE CHEFIA**

**Como o Sr. avalia o atendimento da Gerência:**

**1. São acessíveis?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**2. Atendem com Cortesia?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**3. Atendem com atenção?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**4. Apresentam autonomia para resoluções de problemas?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo

**5. Orientam os cooperados / clientes para os melhores negócios?**

- (    ) Regular
- (    ) Bom
- (    ) Ótimo