

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Curso de Pós-Graduação em Agronegócio

VANDERLEI FÁBIO PASQUALI

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM A QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PRESTADOS PELO ENTREPOSTO DA COASUL, LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE BOM SUCESSO DO SUL – PARANÁ**

**CURITIBA
2005**

VANDERLEI FÁBIO PASQUALI



**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM A QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PRESTADOS PELO ENTREPOSTO DA COASUL, LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE BOM SUCESSO DO SUL – 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.

Professor Orientador: Zaki Akel.

**CURITIBA
2005**

Além dessas aptidões de espírito, em que consiste a preparação mental do professor, há inclinações do coração, propriedades da alma, qualidades morais, em suma, de que depende a bondade e a eficácia de todo o ensino. Essa simpatia intelectual, entre o entendimento do mestre e o do aluno, que a habilidade prática em manejar os métodos estabelece, será insuficiente, estará nimamente longe de chegar a resultados satisfatórios, se a não envolver um profundo sentimento de humanidade, que o afeiçoe intensamente a todos os discípulos, não descurando os mais fracos, para se entregar à ufania de desvelar, nos mais bem prendados, os talentos prontos e brilhantes; se o mestre não for entusiasta da sua profissão, de modo que a não exerça como tarefa servil, imposta por necessidades materiais, sem compensações superiores; se não possuir, enfim, o dom de inocular na índole dos alunos o amor da verdade do belo e do bem.

Rui Barbosa

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	v
LISTAS DE TABELA.....	vi
RESUMO.....	vii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 Objetivo Geral.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	3
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1 COOPERATIVISMO – BREVE RELATO HISTÓRICO.....	4
2.2 PANORAMA GERAL.....	5
2.3 O INÍCIO DO COOPERATIVISMO NO BRASIL E NO PARANÁ.....	7
2.3.1 Cooperativismo Agropecuário no Brasil.....	7
2.3.2 Cooperativismo Agropecuário no Paraná.....	7
2.4 QUALIDADE.....	8
2.4.1 Definições.....	8
2.5 SERVIÇOS.....	10
2.5.1 Definições de Produto e Bem e Serviço.....	12
2.6 ATENDIMENTO.....	13
3 MATERIAL E MÉTODOS.....	16
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	16
3.2 O QUESTIONÁRIO.....	16
3.3 ÁREA DE ESTUDO (ENTREPOSTO BOM SUCESSO DO SUL).....	17
3.3.1 Cooperativa Agropecuária Sudoeste Ltda.....	17
3.3.2 Prestação de Serviços.....	19
3.3.3 Posição da COASUL no Ranking das Cooperativas Brasileiras e Paranaenses.....	19
3.3.4 Objetivos Sociais.....	20
3.3.5 Aspectos Organizacionais.....	21
3.3.6 Competência e atribuição dos Diretores.....	22
3.3.7 Centro Administrativo.....	23
3.3.8 Competências e atribuições dos gerentes.....	23
3.3.9 Outros Aspectos da Cooperativa.....	24
3.3.10 Assistência Técnica.....	24
3.3.11 Bom Sucesso do Sul – características do Município.....	25
3.3.12 Entreposto Bom Sucesso do Sul.....	26
3.3.13 Área Construída e Capacidade Armazenadora.....	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
4.1 ATENDIMENTO DOS VENDEDORES.....	28
4.2 ATENDIMENTO DOS ENGENHEIROS AGRÔNOMOS E TÉCNICOS AGRÍCOLAS (DEPARTAMENTO TÉCNICO).....	29

4.3	DA GERÊNCIA E ENCARREGADOS.....	32
4.4	INSTALAÇÕES FÍSICAS E LOCALIZAÇÃO.....	34
5	CONCLUSÃO.....	38
	REFERÊNCIAS.....	41
	APÊNDICE.....	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- ÁREA DE AÇÃO DA COASUL – LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA.....	20
FIGURA 2	- ESTRUTURA ORGÂNICA E HIERÁRQUICA.....	22
FIGURA 3	- MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ.....	26
GRÁFICO 1	- COMO VOCÊ CLASSIFICARIA, DE FORMA GERAL, A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO ENTREPOSTO.....	36
QUADRO 1	- CLASSIFICAÇÃO DO COOPERADO ENTREVISTADO.....	17
QUADRO 2	- ESTRUTURA FUNCIONAL DO ENTREPOSTO DE BOM SUCESSO DO SUL.....	27
QUADRO 3	- ÁREA CONSTRUÍDA E CAPACIDADE ARMAZENADORA.....	27
QUADRO 4	- CLASSIFICAÇÃO DO COOPERADO – ENTREPOSTO BOM SUCESSO DO SUL.....	27

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- ATENDEM DE MANEIRA RÁPIDA E EFICIENTE.....	28
TABELA 2	- ATENÇÃO E CORTESIA.....	28
TABELA 3	- PRESTAM ESCLARECIMENTO SOBRE OS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	29
TABELA 4	- ATENDEM COM ATENÇÃO E CORTESIA.....	29
TABELA 5	- POSSUEM CONHECIMENTO TÉCNICO ATUALIZADO.....	30
TABELA 6	- PRESTAM INFORMAÇÕES PRECISAS E CONFIÁVEIS.....	30
TABELA 7	- CONHECEM BEM AS NECESSIDADES DOS COOPERADOS.....	30
TABELA 8	- RESOLVEM PRONTAMENTE AS DÚVIDAS SURGIDAS.....	31
TABELA 9	- LEVAM AOS COOPERADOS INFORMAÇÕES DE NOVAS TECNOLOGIAS...	32
TABELA 10	- SÃO ACESSÍVEIS.....	32
TABELA 11	- ATENDEM COM ATENÇÃO E CORTESIA.....	33
TABELA 12	- TÊM AUTONOMIA PARA ATENDER E RESOLVER AS SOLICITAÇÕES DOS COOPERADOS.....	33
TABELA 13	- ATENDEM DE MANEIRA RÁPIDA E EFICIENTE.....	33
TABELA 14	- ORIENTAM OS COOPERADOS SOBRE QUAIS AS MAIS ATUAIS E MELHORES OPÇÕES DE NEGÓCIOS.....	34
TABELA 15	- O ESPAÇO INTERNO É ADEQUADO PARA O ATENDIMENTO.....	35
TABELA 16	- O ENTREPOSTO ESTÁ SEMPRE LIMPO E ORGANIZADO.....	35
TABELA 17	- EXISTE FACILIDADE PARA ESTACIONAR VEÍCULOS PRÓXIMO AO ENTREPOSTO.....	35
TABELA 18	- O ENTREPOSTO É BEM LOCALIZADO.....	36
TABELA 19	- O AMBIENTE DO ENTREPOSTO É CONFORTÁVEL.....	36
TABELA 20	- A DESCARGA DE PRODUÇÃO É RÁPIDA.....	36

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a satisfação do associado/cliente com a qualidade dos serviços prestados pelo entreposto da COASUL, localizada no município de Bom Sucesso do Sul – Paraná. Para isso, um questionário foi elaborado e distribuído entre associados do entreposto. O trabalho possui cinco etapas principais: a introdução; um estudo teórico; uma metodologia; avaliação dos resultados e as conclusões. A primeira etapa trata da introdução do estudo, a segunda discutiu os aspectos teóricos do trabalho, baseado na bibliografia pertinente ao objeto da pesquisa. O terceiro momento foi a busca de uma metodologia de avaliação, concluindo que o questionário era a melhor opção, a quarta parte trata da avaliação dos resultados obtidos e por último as conclusões. Através deste questionário distribuído para uma amostra de 44 associados, o trabalho fez uma avaliação do entreposto estudado, indicando as principais características do atendimento aos seus clientes na visão dos próprios associados/clientes. A pesquisa apontou que os associados/clientes estão satisfeitos com a maioria dos serviços prestados, no entanto, alguns atendimentos têm causado certa insatisfação, como foi o caso das seguintes questões: Vendedores: não atendem de maneira rápida e eficiente e não prestam devidos esclarecimentos sobre os produtos e serviços; Agrônomos: não conhecem bem as necessidades dos cooperados e não resolvem prontamente as dúvidas surgidas e não levam aos cooperados informações de novas tecnologias. A partir destas constatações algumas sugestões foram dadas, com a intenção de contribuir junto a cooperativa, para conquistar ainda mais a satisfação de seus associados/clientes.

Palavras-chave: Atendimento; Qualidade; Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

Com objetivo de proporcionar satisfação e atender às vontades e desejos de seus consumidores, a cooperativa COASUL busca se fortalecer em sua atividade para tornar viável sua sustentação no mercado.

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.

Deste modo, as cooperativas precisam promover o seu auxílio ao associado na busca de tecnologia para enfrentar a globalização. 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 completo 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 "nas mãos" do atravessador, que lhe dá algum favorecimento imediato. Dessa forma, deixa de usar o aconselhamento da assistência técnica, provocando com isso redução da produtividade.

No sentido de contribuir com a cooperativa COASUL 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

A entrada de novas tecnologias é um fator que vem contribuindo para o crescimento do setor de prestação de serviços, exigindo novas atitudes no gerenciamento. Significa, então, que manter os padrões, indispensáveis a qualquer organização, deva ser entendido como o meio mais eficiente para evitar a

reincidência de problemas e, em conseqüência disso, poder garantir previsibilidade aos resultados em todos os processos.

Entretanto, conhecer o que o cliente/cooperado pensa e quer, saber o que ele necessita, a expectativa que representa, o que valoriza no produto ou serviço são fatores essenciais e cada cooperativa precisa pensar em seus clientes, ou seja, no caso das cooperativas, os produtores. Investigar atitudes, hábitos e comportamentos dos cooperados torna-se parte complementar de qualquer programa de serviços que venha a ser implantado por uma cooperativa e faz-se necessário criar estratégias voltadas para atrair e estimular o consumo dos produtos ofertados. Diante desta contextualização, pergunta-se:

Como está a satisfação do cliente com a qualidade dos serviços prestados pelo entreposto da COASUL, localizada no município de Bom Sucesso do Sul – Paraná?

1.2 JUSTIFICATIVA

Mudanças vêm acontecendo no setor agropecuário que até então, era caracterizado por um grande número de cooperativas e empresas chamadas de "cerealistas", atuando num mesmo mercado e favorecendo clientes individuais, com produtos iguais ou parecidos, e que está passando por uma seleção em que sobreviverão os que estiverem capazes e preparados para competir.

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 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. Então, diante destes fatores se justifica a preocupação das cooperativas em estarem a frente de seus concorrentes na qualidade de seus serviços.

Na prática, o presente trabalho irá auxiliar como instrumento de reorganização interna do entreposto, 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.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo entreposto da Coasul, localizada no município de Bom Sucesso do Sul – Paraná, a seus associados/clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) detectar a satisfação com a qualidade dos serviços prestados pelo entreposto;
- b) investigar qual atendimento (vendedor; técnico; agrônomo; ou gerência) apresenta insatisfação para o cooperado;
- c) propor sugestões para superar os problemas levantados.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está dividido em cinco partes. Na primeira, dá-se a introdução, onde é apresentado a problemática da pesquisa, bem como a justificativa e os objetivos. Na segunda, parte dá-se a revisão de literatura, com temas que tratam sobre cooperativismo e também sobre qualidade e prestação de serviços. Na terceira parte, é apresentado a metodologia utilizada para o estudo e por último dá-se a conclusão seguida das referências bibliográficas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

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.

Primeiramente, apresenta-se um breve relato histórico sobre cooperativismo bem como algumas considerações gerais sobre o enfoque cooperativo no Brasil.

Posteriormente, 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 e URBAN, 1994).

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.

2.1 COOPERATIVISMO – BREVE RELATO HISTÓRICO

Na Babilônia, no Egito e na Grécia já existiam formas de cooperação muito bem definidas nos campos de trigo e no artesanato. Na China, há quatrocentos anos antes de Cristo, os mercadores freqüentemente sofriam prejuízos ao naufragarem nas águas do rio Yang-Tsé. Em busca da solução para o problema, organizaram-se em grupos de dez, levando em cada barco uma caixa de mercadorias de cada um dos companheiros. Assim, quando ocorria um naufrágio, o prejuízo era dividido entre

todos, evitando que o dono da embarcação e sua família sofressem privações durante muito tempo. (OCESC, 1996).

O Cooperativismo nos moldes atuais surgiu no século XIX, na Europa. Na Inglaterra, França, e depois em toda a Europa, entre 1750 e 1850, teve lugar a Revolução Industrial. Esta, mesmo causando um grande impulso à ciência e ao progresso, trouxe também para a sociedade alguns inconvenientes no plano social, provenientes da generalização do lucro. (OCESC, 1996).

Para fazer frente as ações desumanas do capitalismo desta época e as ações dos intermediários, vinte e oito tecelões se reuniram em assembléia, em Rochdale-Manchester na Inglaterra, para encontrar uma maneira de melhorar sua precária situação econômica e social, dada a condição de miserabilidade em que viviam, depois de discutirem muito, os tecelões resolveram criar seus próprios meios de ação pelo auxílio mútuo. (OCESC, 1996).

O sucesso da iniciativa dos tecelões de Rochdale, que se uniram para comprar em conjunto os gêneros de necessidades básicas, derivou de um conjunto de princípios, que, de modo geral, fundamentam ainda hoje o movimento Cooperativista em todo o mundo. (OCESC, 1996).

2.2 PANORAMA GERAL

No Congresso do Centenário da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), em Manchester (Inglaterra), em 1995, o termo Cooperativa foi definido como "uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida". Esta definição é corroborada pelo conceito utilizado na Lei 5.764 de 16/12/71 em seu Artigo 3º que diz: "celebram contrato de sociedade Cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro" e, em seu Artigo 4º, acrescenta que "as Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas suas características peculiares".

Na visão de FILELLINE (1994), uma organização corresponde a um agrupamento de pessoas que partilham os mesmos interesses e valores visando atingir resultados específicos. Este conceito de organização relaciona-se e harmoniza-se com os conceitos do movimento Cooperativista brasileiro e internacional, tendo em vista a base da organização Cooperativista fundamenta-se na formação de equipe e esforço comum, no amparo recíproco, no solidarismo humano e na cooperação franca e transparente. Pode-se dizer que a organização Cooperativa é um agrupamento de pessoas procurando fins econômicos, sociais e educativos, em comum, através de uma empresa comercial.

A organização Cooperativista procura construir um modelo econômico diferente do modelo capitalista e socialista, observando que o objetivo deste modelo é baseado no trabalho e não apenas no lucro, no trabalho de equipe e não na concorrência, nos valores e necessidade humana e não na acumulação do capital. (COOPERPLAN, 2004).

O Cooperativismo é um movimento que remonta à Antigüidade, porém, os métodos e as práticas Cooperativistas, que provocam manifestações em torno dessa forma de propriedade conjunta, passaram a ganhar força no auge da revolução industrial na Inglaterra. (COOPERPLAN, 2004).

A doutrina Cooperativista surgiu em 1844, pretendendo resistir ao avanço do capitalismo industrial e, especialmente, aos intermediários que remavam contra os princípios de justiça no trabalho. Operários de uma fábrica de tecidos na Inglaterra reuniram-se e imaginaram criar um sistema econômico que os libertasse e lhes permitisse antever um futuro melhor. Este sistema tem sido mantido e atualizado, sendo responsável pela orientação da ACI. Esta doutrina tem como pontos positivos: a dupla finalidade, ou seja, atingir objetivos econômicos e sociais. (COOPERPLAN, 2004).

2.3 O INÍCIO DO COOPERATIVISMO NO BRASIL E NO PARANÁ

2.3.1 Cooperativismo agropecuário no Brasil

De acordo com informações publicadas pela Organização das Cooperativas do Brasil - OCB, historiadores relatam e garantem que a implantação do Cooperativismo no Brasil se deu pelas mãos dos jesuítas. As missões foram um exemplo de Sociedade Solidária fundamentada no trabalho coletivo, com o objetivo de promover o bem-estar comum. Mas foi em 1847 que começou, de fato, o movimento Cooperativista brasileiro, com a fundação da colônia Tereza Cristina, no Paraná, pelo francês Jean Maurice Fairre. (OCB,1996).

Na segunda metade do século, começaram a aparecer, em todo o Brasil, iniciativas semelhantes. Aos poucos, o Cooperativismo foi se dividindo e passou a abranger quase todos os setores da sociedade, cumprindo sua função, tornando-se uma solução viável para os pequenos e médios empresários e produtores rurais. (OCB,1996).

Em qualquer setor da economia, o Cooperativismo se faz presente para viabilizar soluções a baixo custo (estratégia genérica de baixo custo de Porter). Soluções que o homem só encontra através da força da união e da cooperação em um movimento comunitário. (OCEPAR, 2000).

2.3.2 Cooperativismo Agropecuário no Paraná

O Cooperativismo agropecuário, atualmente, responde por cerca de 50% (cinquenta por cento) do Produto Interno Bruto - PIB da agricultura paranaense.

Participa de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização, ao nível de mercado interno e externo, fazendo com que o associado seja um agente ativo na participação do mercado, como também nas ações sociais de comunidade, atendendo principalmente os pequenos e médios produtores. (OCEPAR, 2000).

Dentro desse contexto, as Cooperativas passaram a ser importantes instrumentos de difusão de tecnologias e implementadoras de políticas

desenvolvimentistas do governo, agindo como elo de ligação entre o produtor rural e o governo. Isso ocorreu com a difusão do crédito rural, da armazenagem, manejo e conservação de solos, manejo integrado de pragas, assentamento de agricultores, na viabilização da comercialização, Pró-Rural, Paraná Rural e tantos outros programas, que levaram o Estado do Paraná à liderança nacional de produção e produtividade agrícola. (OCEPAR, 2000).

2.4 QUALIDADE

2.4.1 Definições

Desde o homem primitivo até o homem contemporâneo, a qualidade faz parte do seu cotidiano. No homem primitivo "... essa dependência apresentava-se na qualidade dos produtos naturais" (JURAN, 1993, p. 2), enquanto que no homem contemporâneo a qualidade apresenta-se nos produtos industrializados. Sendo que no decorrer dos tempos o homem foi adquirindo sensibilidade e criando mecanismos para julgar a qualidade dos produtos e serviços.

Ainda em conformidade com JURAN (1993, p. 4): "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.

A sensibilidade e os mecanismos para medir a qualidade podem variar, de indivíduo para indivíduo, de grupo para grupo, de região para região, até mesmo de produto para produto e ou serviço. Conforme GARVIN (1992, p. 2), o conceito de qualidade pode ir desde "luxo e mérito" até "excelência e valor".

O que se pretende aqui é apresentar uma conceituação ampla de qualidade, para um melhor entendimento deste movimento que domina o mundo.

Para JURAN (1993, p. 14), o conceito de qualidade inclui certas palavras-chave que devem ser bem entendidas e interpretadas, e que requerem elas próprias, definições:

Produto - consiste em bens, *software* e serviço; é o resultado de um processo.
Característica do Produto - requisito, propriedade do produto que afeta sua funcionabilidade e que deve estar em conformidade com a necessidade do cliente. Cliente - consumidor;

usuário; aquele que é afetado pelo produto. Satisfação com o Produto - quando o cliente é atendido em suas necessidades e expectativas. Deficiência - aspecto que resulta na insatisfação do cliente, pois o produto não atende suas necessidades.

Com estas definições, como pré-requisitos para se entender a qualidade, pode-se partir para a conceituação.

Qualidade é adequação ao uso “*fitness for use*” (JURAN, 1993, p. 16), esta expressão quando usada para definir qualidade quer dizer que o produto é capaz de satisfazer pelo menos o que se espera dele.

A definição de qualidade para ISHIKAWA (1986, p. 42 e 44) é “...desenvolvimento, projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico e mais útil, proporcionando satisfação ao usuário”. É “... captar a verdadeira qualidade aspirada pelo consumidor”. No entendimento do autor não basta o cumprimento das normas e especificações, pois, este cumprimento, isoladamente, não garante a obtenção da satisfação do usuário. A “verdadeira qualidade” nem sempre é clara para o produtor que pode ter uma visão diferente do usuário e, conseqüentemente, não atender às expectativas e exigências deste consumidor.

A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT, através da norma NBR ISO 8402 (1994, p. 4), que trata de terminologias da qualidade, define qualidade como sendo “... a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”.

CAMPOS (1992, p. 2) define que “... um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Percebe-se a preocupação do autor em colocar a qualidade num sentido total de abrangência, um projeto perfeito sem defeitos com baixo custo, dentro das normas de segurança, dentro de um prazo certo no local e na quantidade correta.

No entendimento de MOLLER (1997, p. 14) a qualidade tem dois fatores:

A “Qualidade Técnica” (lucro) e a “Qualidade Humana” (além do lucro). Onde a “Qualidade Técnica” visa satisfazer às exigências e expectativas concretas como, tempo, qualidade, finança, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia. A “Qualidade Humana”, por sua vez, visa satisfazer expectativas e desejos emocionais como lealdade, comprometimento, consistência, comportamento, credibilidade, atitudes, atenção.

MOLLER (1997) adverte que a “Qualidade Técnica” e a “Qualidade Humana” são complementares, uma não vive sem a outra.

Para a viabilização da qualidade nas empresas DEMING (1990, p. 37) afirma "...que a qualidade desejada começa com a intenção, que é determinada pela direção. A intenção tem de ser traduzida para planos, especificações, testes, numa tentativa de oferecer ao cliente a qualidade pretendida...". Ao aplicar a palavra "intenção", DEMING está sugerindo que a empresa tenha uma política da qualidade, que seja traduzida nas rotinas e procedimentos, para uma melhor maneira de conduzir os negócios em favor da satisfação do cliente.

2.5 SERVIÇOS

São amplas e igualmente reconhecidas as particularidades dos serviços na literatura. Desdobradas ou mais enfatizadas em alguns aspectos, em geral podem ser agrupadas, conforme KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 541-543), em "quatro características principais":

Intangibilidade - "não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados"; Inseparabilidade - "são produzidos e consumidos ao mesmo tempo" com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final; Variabilidade - "são altamente variáveis" à medida que dependem de quem, quando e onde são executados; Percibilidade - "não podem ser estocados" pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

Além destas características a ênfase atual nos serviços tem relatado algumas outras particularidades importantes espalhadas pela literatura. A definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de diferencial competitivo. Para LEVITT (1991, p. 82). O conteúdo substantivo de um produto "raramente tem viabilidade competitiva por si só".

O papel estratégico que os serviços representam para empresas é também reforçado por COBRA e RANGEL (1993, p. 8): "Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. (...) Um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido. (...) o serviço pode ser um fator-chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico."

O reconhecimento do papel estratégico dos serviços vem trazendo complexidade de diferenciação entre definições de produtos, serviços e bens. Um exemplo simples pode ser dado:

Em geral, entende-se por serviço tudo que um restaurante deve fazer para agradar o freguês - incluindo a comida, o atendimento etc. Por outro lado, a literatura especializada refere-se comumente a 'bens e serviços' como constituintes do chamado 'produto'. Nesse caso, o 'bem' seria a refeição; 'o serviço' corresponderia ao atendimento e outros.; e o 'produto', ao somatório desses dois fatores, associados a outros que levam (...) a ponto de desejar retornar ao restaurante". (LOBOS,1996, p. 21)

Uma outra particularidade dos serviços é que seu consumo depende de experiência direta ou de comunicação informal.

São Dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo - produção. Nos serviços, tanto o Marketing pós-venda pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção quanto às comunicações boca-a-boca (que substituem ou suplementam a experiência direta) têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes. (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p. 20).

As características particulares dos serviços tornam sua produção um pouco mais complexa. Qualquer que seja o modelo de produção a ser adotado, a interação de elementos muitas vezes não é tão controlável como nos sistemas produtivos convencionais de bens. Atacar todos os passos necessários de um modelo não é tarefa fácil de gestão. Há, contudo uma vantagem como dizem DAVIDOW e VITTAL (2000, p. 11):

Pequenos esforços são imediatamente reconhecidos, isto é, a resposta é rápida quanto à adequação serviço-consumidor - Felizmente, dar alguns passos básicos poderá ajudar a melhorar drasticamente o serviço ao cliente. Quando os clientes vêem as mudanças, têm respostas positivas, proporcionando oportunidades para outras melhorias.

Ponto essencial é a aproximação com o cliente. A correta definição de métodos e procedimentos padronizados para os serviços devem evidenciar eficiência e eficácia de um sistema: amabilidade não acobertará sempre falhas de um sistema e tampouco este deve ser exposto a constrangimentos infundados ou impor opções de escolha aos clientes.

O serviço vai bem além da amabilidade ou da gentileza. O sorriso, é claro, nunca é demais. (...) Trata-se de uma questão de método e não de simples polidez. (...) Serviço não significa tampouco servilismo. (...) Isso explica em parte a atitude bem conhecida de certas vendedoras de grandes lojas que nos dão vontade de comprar... em outro lugar. (HOROVITZ, 1993, p. 24).

2.5.1 Definições de Produto e Bem e Serviço

Um produto é o objetivo que qualquer sistema organizado possui como resultado de suas operações. Um sistema pode ser identificado em qualquer amplitude conforme se estabeleça referências que identifiquem seus elementos, inter-relações e lógica de princípios, para que com seu funcionamento, se alcance um objetivo específico. Este objetivo é considerado produto do sistema.

Nesta argumentação enquadra-se JURAN (1993, p. 5), quando afirma que um "*produto* é o resultado de qualquer processo"; e, processo presume um sistema, com qualquer referencial a ser definido. "Os economistas definem 'produtos' como sendo bens e serviços". Assim a palavra "produto" é um termo genérico para qualquer coisa que se produza, bens ou serviços. "Entende-se por bens como algo físico, enquanto que serviço significa trabalho feito para outro. (...), portanto 'produto' inclui tanto bens como serviços". (JURAN, 1993, p. 9). Outra definição ampla, mas precisa, é de JURAN dizendo que serviço "é o trabalho desempenhado por alguém". (1993, p. 304).

Compatível também com esta definição e auxiliando na compreensão da natureza do serviço, KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 539) enuncia que um "serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico".

Entenda-se propriedade como posse física de algum bem. O aspecto de intangibilidade faz com que o serviço não possa ser realmente demonstrado com antecedência, o que não acontece com um produto físico (bem) que "pode ser claramente descrito em termos de seus atributos (se não de suas funções): tamanho, partes, materiais e assim por diante". (LOBOS, 1996, p. 67).

Como resultado de esforço empresarial, onde a sobrevivência vem da geração de receitas através das ofertas economicamente produzidas, um "produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade." (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 506).

Neste enfoque da área de Marketing, em geral o "serviço é 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", conforme diz HOROVITZ (1993, p. 23).

Estas afirmações sugerem que pessoas percebem produtos além dos aspectos funcionais concretos; de fato como diz LEVITT (1991 p. 83): "As pessoas compram produtos (produtos puramente tangíveis, ou produtos puramente intangíveis, ou híbrido de ambos), a fim de resolver problemas. Produtos são ferramentas para a solução de problemas."

2.6 ATENDIMENTO

A função que mais produzia lucros às empresas, sempre foi a de vendas. Devido a nova ordem, ou seja, novo ambiente de negócios, não basta mais só "vender". (COSTA, 2000).

Segundo o autor, a dinâmica competitiva mostra que realizar negócios está diretamente ligado a fatores competitivos relacionados com custo, qualidade, confiabilidade de entrega, flexibilização, rapidez e capacidade de inovação. De alguma forma o cliente já não escolhe uma ou outra oferta, mas sim a qualidade dos bens e serviços oferecidos. A excelência em atendimento faz a diferença na obtenção do sucesso das empresas. É desta forma que se mede se um produto ou serviço é mais divulgado.

Um serviço na definição de KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 455), é o "ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outro, não resultando na posse de nenhum bem e , cuja execução pode ou não estar ligada a um produto físico".

Segundo HAMMER (Exame, 2001) a nova economia é também conhecida como a "economia do cliente". Aqui está embutida a tese de que é ele quem dá as cartas. Este ser, quase sempre etéreo para as empresas, vai determinar se seu negócio sobrevive ou não.

HAMMER (Exame 2001) ainda comenta que: "As organizações procuram manter-se competitivas através de investimentos significativos na qualidade de seus serviços. Infelizmente nem todas conseguem o retorno esperado, apesar da aparente excelência de seu atendimento".

Segundo COSTA (2000) para a administração aonde o “foco no cliente” vem em primeiro lugar, as organizações assim atuam, não só para a conquista e manutenção dos mesmos, mas também para conseguirem vantagens competitivas frente aos concorrentes.

É comum encontrar considerações sugerindo que “atendimento” e “serviço ao consumidor” sejam a mesma coisa. COSTA (2000) diz que muitas empresas incluem como serviço ao consumidor:

- Todas as atividades requeridas para aceitar, processar e entregar pedidos dos clientes;
- Confiabilidade na entrega aos consumidores de acordo com suas expectativas.
- Um complexo de atividades envolvendo áreas de negócios e entrega, etc. percebidos como satisfatório pelos clientes.

COSTA (2000) acredita que atendimento é um serviço com diferente significado de cliente para cliente. Diz, inclusive, que os atendentes devem distinguir os clientes que estão em fase de recuperação, entretanto pode não haver uma terceira tentativa em caso de nova falha. Este autor classifica o atendimento quanto à natureza como:

- Atendimento funcional, quando se refere a um setor da organização que tenha função específica de “atendimento ao cliente”. Ex: SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).
- Atendimento pessoal, quando se refere a qualquer pessoa da organização, que trata com o cliente, seja frente a frente ou por telefone, por exemplo.

LOBOS (1996), define três formas do cliente ser atendido: porcamente, profissionalmente ou encantadoramente. O descaso ao cliente, despreparo do atendente, falta de informação adequadas levam ao primeiro tipo citado de atendimento. O atendimento profissional ou encantador é aquele em que o atendente mostra um sorriso sincero, uma palavra afetuosa, enfim algo de si; Contribuições pessoais que nenhum contrato de trabalho, nem profissões exigem.

A alta dose de subjetividade por parte de quem julga o serviço recebido pode esclarecer o fato de que para uns o atendimento foi bom ou excelente, já para outros...HAMEL (Exame, 2001). Isto porque o julgamento centra-se em percepções, desejos e expectativas pessoais. Estes parâmetros diferem de pessoa para pessoa,

fazendo com que um determinado fator seja mais importante para um e menos importante para outro.

O “atendimento” pressupõe ser ação óbvia, daí assume diversas interpretações, extrapolando o consenso popular e permeando o ambiente das organizações. (COSTA, 2000).

Para COSTA (2000) as empresas definem atendimento “como o fornecimento e o reparo de produtos, acompanhados pelo comportamento amigável da parte dos prestadores de serviços”.

Independente do nível hierárquico dentro de uma organização, todos que tiverem contato direto ou indireto com clientes são considerados envolvidos na função “atendimento”. (COSTA, 2000).

Curiosamente, “tratamento” diz respeito à maneira como o funcionário se dirige ao cliente, orientando-o e conquistando sua simpatia. Este sim é um trabalho que depende exclusivamente do funcionário atendente (PILARES, 1989).

Uma organização deve considerar “cliente” todo aquele que a freqüenta, consumindo quaisquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa. (MATOS, 2000).

NOBRE (1997) considera ser necessário o desenvolvimento de comportamentos humanos positivos no atendimento aos clientes para propiciar sua satisfação. Aqui considera-se a cortesia, o respeito, a atenção, a disposição e consideração – atributos estes que nada mais são do que o tratamento dado as pessoas.

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

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 (2002), 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 (2002) 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, 2002, p. 41-42).

Para a elaboração do estudo, primeiramente, o pesquisador entrou em contato com a Gerência do Entrepasto da COASUL, que forneceu informações através de relatórios, bem como possibilitou a aplicação dos questionários.

3.2 O QUESTIONÁRIO

O questionário fechado (ANEXO – 01) foi aplicado pessoalmente pelo setor administrativo do Entrepasto, entre os meses de outubro e dezembro de 2004, perfazendo um total de 44, o que equivale a 30% do total de cooperados. Vale ressaltar que os cooperados entrevistados se prontificaram de boa vontade a participar da pesquisa o que facilitou o estudo. No entanto, a amostra de 30% se deu devido a abranger um número considerado de entrevistados.

O quadro 1, apresenta a classificação do cooperado, bem como o número de questionários aplicados

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DO COOPERADO ENTREVISTADO

Classificação do Cooperado	Quantidade	Nº de Cooperado Entrevistados
Pequeno proprietários	104	31
Médio proprietários	22	07
Grande Proprietários	20	06
Total	146	44

FONTE: ENTREPOSTO COASUL BOM SUCESSO SUL, 2004

3.3 ÁREA DE ESTUDO

3.3.1 Cooperativa Agropecuária Sudoeste Ltda.

- Razão Social:** Cooperativa Agropecuária Sudoeste Ltda.
- Sigla:** COASUL
- CNPJ:** 79.863.569/0001-30
- Sede e Foro:** Município de São João, Comarca de Chopinzinho, Estado do Paraná.
- Fundação:** 21 de junho de 1969.
- Área de atuação:** Municípios de São João, Chopinzinho, São Jorge D'Oeste, Sulina, Saudade do Iguaçu, Itapejara D'Oeste, Bom Sucesso do Sul, Renascença, Francisco Beltrão, Rio Bonito do Iguaçu, Porto Barreiro e Marmeleiro.

A história da COASUL está ligada a falta de armazéns, acompanhado de imensas dificuldades para o transporte da produção para os centros consumidores e, também, na compra de insumos a serem utilizados nas lavouras, fizeram com que diversos agricultores, em outubro de 1968, comesçassem a se reunir, firmes na idéia de constituir uma Cooperativa agropecuária. Fruto desse trabalho é que, em assembléia geral, no dia 21 de junho de 1969, no Pavilhão de festas da Igreja Matriz São João Batista, na cidade de São João, estado do Paraná, 43 produtores, sob a

liderança do Sr. José Antonio Scholtz, aclamado para presidir os trabalhos, constituíram definitivamente a Cooperativa Agropecuária Sudoeste Ltda. – COASUL.

As dificuldades encontradas pelos pioneiros foram muitas, mas à vontade férrea de vencer e construir algo em benefício da classe produtora da região, levou os Associados, mesmo com grandes sacrifícios, em face de falta de recursos financeiros, a adquirir uma área de terras, onde atualmente estão localizados os armazéns 1 e 2, em São João.

O primeiro armazém, no ano de 1971, foi construído com o auxílio dos Associados, que doaram materiais e auxiliaram com mão de obra. Os primeiros equipamentos, para beneficiamento e secagem da produção, foram adquiridos através de financiamento bancário avalizado e garantido, com a hipoteca de bens particulares, pelos Associados.

Contando sempre com o apoio dos Associados, reunidos em Assembléia Geral, foi decidido pela descentralização dos serviços da Cooperativa, com a construção de Entrepostos. No ano de 1975 foi construído o Entreposto de Chopinzinho e, no ano seguinte, 1976, o Entreposto de São Jorge D'Oeste. Mais tarde, com o aumento gradativo de Associados e, conseqüentemente, de produção recebida, foram implantados Entrepostos em Sulina, 1982, em Mato Branco, município de Chopinzinho, 1983 e em Nova Lurdes, município de São João, em 1984. Em 1986 foi construído um moderno armazém sementeiro, com capacidade para 6.600 toneladas de sementes beneficiadas. No ano de 1999 foram implantados os Entrepostos de Renascença e Saudade do Iguaçu. No ano de 2000 foram instalados, em estruturas alugadas, os Entrepostos de Itapejara D'Oeste e Bom Sucesso do Sul e as Lojas de Insumos nas cidades de Rio Bonito do Iguaçu e Francisco Beltrão. Em 2002 foi criado o Entreposto de Porto Barreiro.

Em 1994, visando oferecer alternativas para viabilizar a pequena propriedade rural e que gerasse uma renda mensal, foi instalado o posto de recebimento e resfriamento de leite, o Laticínio COASUL.

Os primeiros serviços prestados ao quadro social foram na área de distribuição de insumos, principalmente sementes e fertilizantes. A recepção de produção, na época ensacada, a assistência técnica, através de convênio com o INDA (antigo INCRA) e mais tarde com a participação da ACARPA, hoje, EMATER, também fizeram parte do rol de serviços pioneiros da Cooperativa.

3.3.2 Prestação de Serviços

Atualmente a prestação de serviços da COASUL está compreendida pelo recebimento, beneficiamento, armazenagem e comercialização de grãos como soja, milho, trigo, feijão, arroz, triticale, centeio, aveia, entre outros. Também opera com a comercialização e distribuição de insumos em geral, peças, ferramentas, máquinas e implementos. Presta, ainda, serviços de transportes e possui uma rede de supermercados, hoje com 4 lojas, visando sempre proporcionar maior conforto e comodidade aos Associados. Presta assistência técnica agrônômica e através de uma equipe de engenheiros agrônomos, e técnicos agropecuários. A COASUL possui uma ampla rede de armazéns com fundo V, convencionais, silos metálicos, dotados de moderno sistema de aeração e termometria, com capacidade estática para 135.406 toneladas. Toda a área construída da Cooperativa soma 59.929,72 m²., equivalendo a quase 6 hectares.

3.3.3 Posição da COASUL no Ranking das Cooperativas Brasileiras e Paranaenses

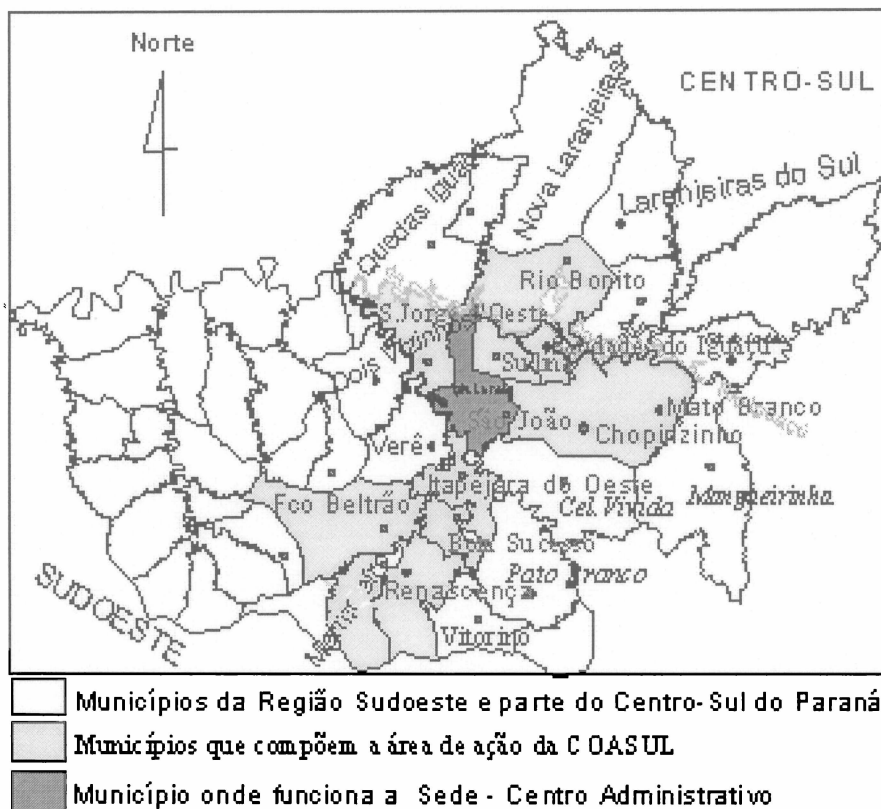
O ranking das maiores Cooperativas do Brasil é realizado pela revista *Agroanalysis* e pelo Centro de Estatísticas e Análises Econômicas, do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas.

A partir de uma amostra de dados de todas as Cooperativas Agropecuárias Brasileiras, é feita a ordenação de acordo com o porte de cada uma, medido pelo tamanho do ativo total (patrimônio total da Cooperativa) e da receita operacional líquida (vendas menos impostos, devoluções e descontos).

Na edição de Novembro de 2002, a revista *Agroanalysis* divulgou a situação do ranking, onde a COASUL figura como a 36ª maior Cooperativa do Brasil e a 13ª do Paraná.

Considerando-se que os dados analisados foram com base no exercício contábil de 2001 e analisando-se o crescimento que a COASUL obteve em seu faturamento durante o exercício contábil de 2002, de 59,05%.

FIGURA 1- ÁREA DE AÇÃO DA COASUL – LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA



FONTE: COASUL 2004

3.3.4 Objetivos Sociais

A Cooperativa, com base na colaboração recíproca a que se obrigam os seus associados, objetiva promover:

O estímulo, ao desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas, de caráter comum;

II) A venda em comum, de sua produção agropecuária nos mercados locais, nacionais e internacionais, bem como a compra em comum, ou produção de bens de consumo para distribuição aos seus associados;

III) Prestação de serviços.

Para consecução de seus objetivos, a Cooperativa poderá:

a) transportar, sempre que possível, do local da produção para suas dependências, os produtos agropecuários de seus associados;

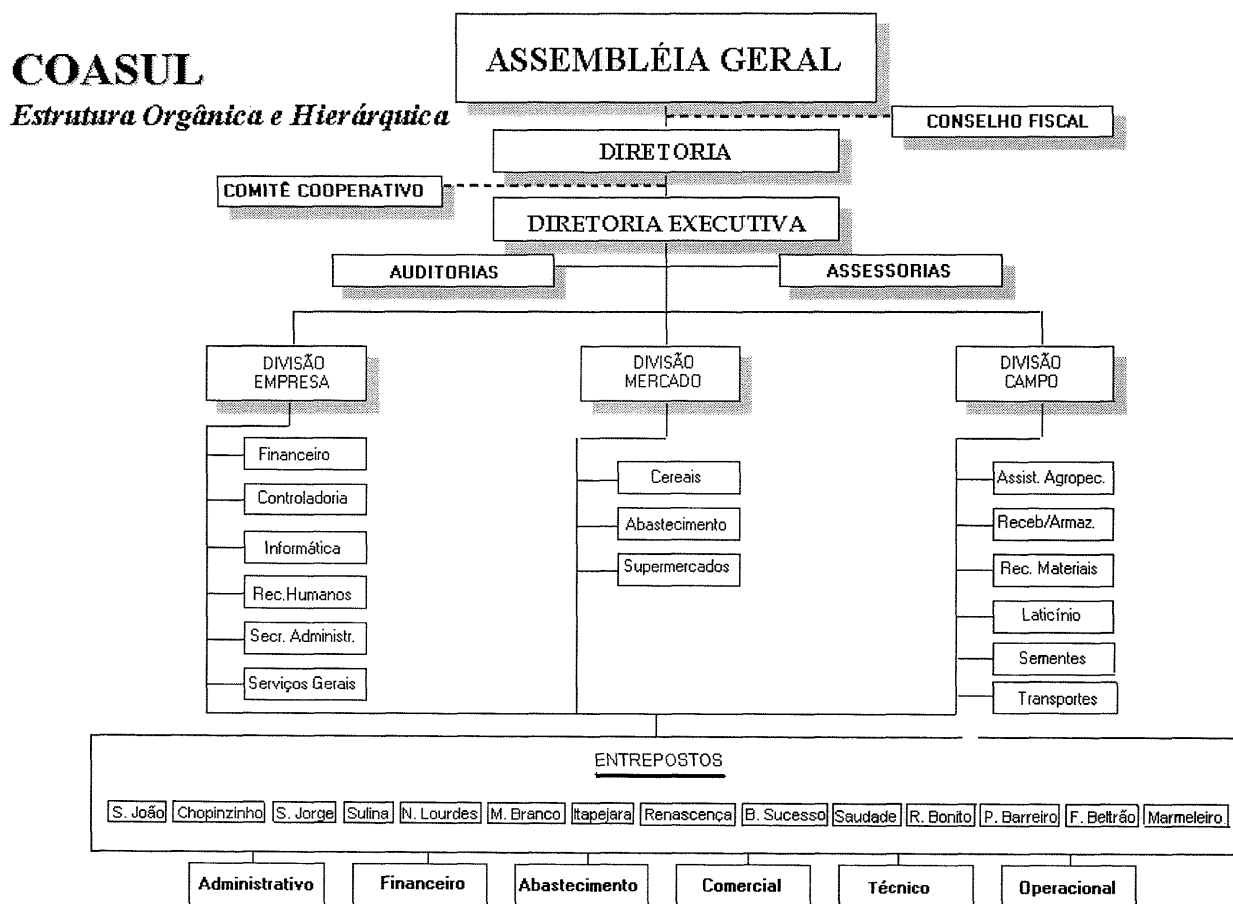
- b) beneficiar, padronizar, armazenar e industrializar os produtos e registrar as marcas quando for o caso;
- c) adquirir, para fornecimento ao quadro social, na medida que o interesse sócio-econômico o aconselhar, bens de produção agropecuária, tais como, sementes, rações, fertilizantes, herbicidas, inseticidas, máquinas, implementos, produtos veterinários, gêneros e artigos de uso doméstico e pessoal e gêneros alimentícios em geral;
- d) proceder à produção de artigos destinados ao abastecimento dos seus associados e venda no mercado, através de processos de transformação, beneficiamento, industrialização ou embalagens;
- e) fazer adiantamentos em dinheiro, sobre o valor de produtos recebidos dos associados, ou que estejam em fase de produção;
- f) produzir e comercializar sementes fiscalizadas e certificadas e mudas selecionadas;
- g) obter recursos para fazer financiamentos de custeio de lavouras e/ ou pecuários, e investimentos para associados pelo repasse do Crédito Rural, sempre que possível;

A Cooperativa promove, mediante convênio com entidades especializadas, públicas ou privadas, o aprimoramento técnico-profissional de seus dirigentes, associados e colaboradores, participando, também, ativamente da expansão do cooperativismo, do fomento da agropecuária e da racionalização dos meios de produção.

3.3.5 Aspectos Organizacionais

A COASUL é administrada por uma Diretoria eleita pela Assembléia Geral, para um mandato de 3 anos, composta por 10 associados, sendo o Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Secretário e mais 7 Diretores. Desses, o Diretor Presidente e o Diretor Secretário dão expediente em período integral. Além disso, a Diretoria tem autorização para contratação de profissionais para execução das atividades técnicas. Na estrutura atual, a Cooperativa conta com os serviços de 03 Gerentes de Divisão, os quais, cada um em sua área, tem a responsabilidade de administrar a Cooperativa, seguindo, sempre, as determinações da Diretoria.

FIGURA 2 - ESTRUTURA ORGÂNICA E HIERÁRQUICA



FONTE: COASUL 2004

3.3.6 Competência e atribuição dos Diretores

A competência e as atribuições dos Diretores estão voltadas à coordenação das ações políticas e sociais da Cooperativa como um todo, definindo os rumos da empresa, através de um planejamento participativo com a estrutura administrativa e social, além de suas atribuições estatutárias.

3.3.7 Centro Administrativo

O Centro Administrativo, localizado em São João, coordena todas as ações da Cooperativa, como planejamentos, metas, prestação de serviços, novas atividades, previsão orçamentária, enfim, todo o processo decisório. Com isso, são agilizados os trabalhos, pois a administração fica incumbida exclusivamente das ações gerais da Cooperativa. Os dois Diretores Executivos, Diretor Presidente e Diretor Secretário, além dos três Gerentes de Divisão, Divisão Empresa, Divisão Mercado e Divisão Campo, dão expediente no Centro Administrativo. Funcionam ali, também, o Centro de Processamento de Dados, o Setor de Controladoria, o Setor de Recursos Humanos, o Setor de Recursos Materiais, o Setor de Comercialização, Secretaria Executiva, além de diversas Assessorias e Auditoria Interna.

3.3.8 Competências e atribuições dos gerentes

As competências e atribuições dos Gerentes de Divisão estão voltadas à administração da Cooperativa como um todo. Para isso planejam, organizam, controlam, dirigem e executam todas as atividades relacionadas à Cooperativa, respeitando os rumos definidos pela Diretoria e, por consequência, da Assembléia Geral. As gerências estão divididas em três Divisões, cada uma se responsabilizando por uma área de atuação dentro da estrutura organizacional, conforme segue:

- a) Divisão Empresa: Está voltada aos assuntos internos da Cooperativa e abrange tudo o que diz respeito à saúde financeira e organizacional. Fazem parte desta Divisão os Setores Financeiro, Processamento de Dados, Controladoria, Recursos Humanos e Secretaria Executiva.
- b) Divisão Mercado: Esta Divisão tem a responsabilidade de administrar recursos voltados para fora da empresa, ou seja, relacionados às operações de mercado, contatos com clientes e a fornecedores, novas oportunidades de negócios, comercialização, etc. Fazem parte desta Divisão os Setores de Cereais, Consumo, Insumos e Leite.

- c) Divisão Campo: Esta Divisão tem a responsabilidade de planejar, coordenar e executar todas as ações relacionadas aos trabalhos com o Quadro Social e a produção. Fazem parte desta Divisão os Setores de Assistência Agropecuária, Operacional, Apoio e Laticínio.

3.3.9 Outros Aspectos da Cooperativa

- A Cooperativa atua, principalmente, na compra de cereais, leite, venda de insumos, bens de consumo, serviços de assistência técnica agrícola e veterinária.
- A política de investimentos da Cooperativa está orientada para expansão dentro do próprio setor através de incremento da capacidade produtiva e ampliação da área de atuação geográfica, isso na área de grãos e, por outro lado, existe a preocupação em diversificar gradativamente as atividades do quadro social, principalmente com incentivo na hortifruticultura, suinocultura e bovinocultura, atentando para a possibilidade de futura agregação de valor.

3.3.10 Assistência Técnica

A assistência técnica é a linha de frente da Cooperativa, capaz de viabilizar os projetos dentro da empresa Cooperativa. Para que isso ocorra, imprescindível se torna o comprometimento dos profissionais com os resultados econômicos dos associados e da Cooperativa. Para isso, são desencadeadas as seguintes funções e objetivos:

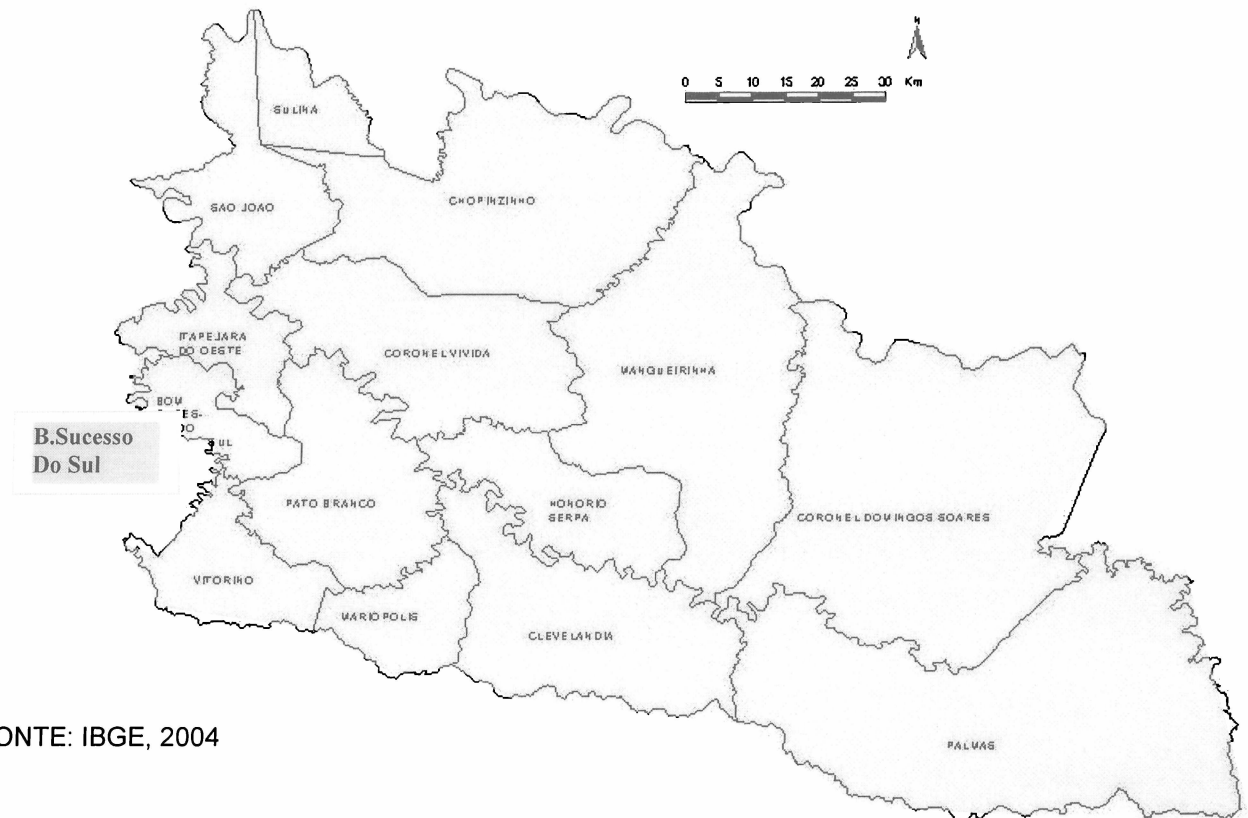
- a) Função Técnica: levar informações técnicas aos associados, que lhes permitam decidir pela melhor alternativa de produção.
- b) Função Organização: auxiliar no processo de organização dos associados e da Cooperativa, assumindo o trabalho orientativo nos “Núcleos de Desenvolvimento”, como forma de divulgar os serviços da Cooperativa, buscando a efetiva participação de todos os associados.

- c) Função Econômica: preocupar-se com o desenvolvimento econômico do associado, indicando as melhores alternativas de cultivo.
- d) Função Comercial: buscar permanentemente resultados econômicos para a Cooperativa, reduzindo custos dos serviços com a ampliação de receitas.
- e) Função Planejamento: participar do planejamento da Cooperativa, procurando aliar as necessidades e aspirações dos associados à realidade de mercado e de custos.

3.3.11 Bom Sucesso do Sul – características do Município

Bom Sucesso do Sul se localiza aproximadamente 25 Km² de distância do município de Pato Branco – Paraná, sua área de unidade territorial é de 174 Km². Vale ressaltar que sua fundação ocorreu no ano de 1993, que até então pertencia ao município de Pato Branco. Conta com uma população de 3.392 pessoas sendo que 1.307 são residentes da área urbana e 2.085 são residentes da área rural. A figura 3, mostra a localização do município de Bom Sucesso do Sul.

FIGURA 3 – MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ



FONTE: IBGE, 2004

3.3.12 Entrepasto Bom Sucesso do Sul

As funções do Entrepasto são totalmente voltadas aos trabalhos com os cooperados. O Entrepasto tem um Responsável, subordinado diretamente aos Gerentes de Divisão.

O quadro 2 apresenta a estrutura funcional do entreposto da COASUL no município Bom sucesso do Sul.

QUADRO 2 - ESTRUTURA FUNCIONAL DO ENTREPOSTO DE BOM SUCESSO DO SUL

QUADRO FUNCIONAL	TOTAL
Gerente	01
Assistente Administrativo	01
Auxiliar Administrativo	01
Engenheiros Agrônomo	01
Técnicos Agrícolas (vendedor externo)	02
Vendedores de balcão	02
Caixa	01
Operacional	03
TOTAL	12

FONTE: COASUL, 2004

3.3.13 Área Construída e Capacidade Armazenadora

O quadro 3 apresenta a área total de construções do Entrepasto e a capacidade armazenadora.

QUADRO 3 - ÁREA CONSTRUÍDA E CAPACIDADE ARMAZENADORA

Unidade	Área Const. (M ²)	Capacidade (Ton)
Bom Sucesso Do Sul *	2.764,03	18.000
Total	2.764,03	18.000

FONTE: COASUL, 2004

O quadro 4 mostra que a maioria dos proprietários do município de Bom Sucesso do Sul (71%) se classificam como pequeno proprietário rural, em segundo lugar aparece o médio produtor (15%) e logo em seguida vem o grande proprietário (14%).

QUADRO 4 - CLASSIFICAÇÃO DO COOPERADO – ENTREPOSTO BOM SUCESSO DO SUL

	Quantidade	%
Pequeno proprietários	104	71
Médio proprietários	22	15
Grande Proprietários	20	14
Total	146	100

FONTE: COASUL, 2004

Nota: atualmente a classificação do produtor rural é realizado de acordo com a sua renda.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as respostas dos questionários aplicados com os associados/clientes da cooperativa COSUL, entreposto de Bom Sucesso do Sul.

4.1 ATENDIMENTO DOS VENDEDORES

TABELA 1 - ATENDEM DE MANEIRA RÁPIDA E EFICIENTE

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Ruim	05	11%
Regular	26	59%
Bom	10	23%
Ótimo	03	7%
Total	44	100%

A partir das respostas dadas pode-se concluir que, quando se pede rapidez e eficiência, o atendimento deixa a desejar, pois 31 dos cooperados entrevistados assinalaram entre ruim e regular, o que significa que 70% dos entrevistados não estão satisfeitos, já 23% classificaram os serviços como bom e apenas 7% da amostra classificaram o serviço da amostra como ótimo.

O melhor atendimento é aquele que supera as expectativas do cliente e satisfaz suas necessidades que vão além daquelas supridas pelo produto em si, gerando contentamento, confiança e credibilidade. O cliente deve ser atendido com boa vontade, cortesia e amabilidade, lembrando que ele espera receber o produto no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

TABELA 2 – ATENÇÃO E CORTESIA

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	10	23%
Ótimo	34	77%
Total	44	100%

Já o item atenção e cortesia dos atendentes foram considerados muito melhor, 23% da amostra avaliaram como bom e 77% como ótimo.

TABELA 3 - PRESTAM ESCLARECIMENTO SOBRE OS PRODUTOS E SERVIÇOS:

	Freqüência	
	Absoluta	Relativa %
Ruim	10	23%
Regular	12	27%
Bom	22	50%
Ótimo	-	-
Total	44	100%

A tabela 3 mostra que estes funcionários atendem com atenção e cortesia, porém, ao esclarecer sobre serviços e produtos, encontram dificuldades, não conhecem totalmente o que fazem, 50% da amostra está entre os níveis ruim e regular os outros 50% avaliaram como bom, o que significa que este serviços pode ser melhorado.

4.2 ATENDIMENTO DOS ENGENHEIROS AGRÔNOMOS E TÉCNICOS (DEPARTAMENTO TÉCNICO)

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

TABELA 4 - ATENDEM COM ATENÇÃO E CORTESIA

	Freqüência	
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	04	9%
Ótimo	40	91%
Total	44	100%

A atenção e cortesia dos engenheiros e técnicos é considerada ótima para a maioria da amostra, com 91%, apenas 04 (9%) cooperados avaliaram como bom.

TABELA 5 – POSSUEM CONHECIMENTO TÉCNICO ATUALIZADO:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	04	9%
Ótimo	40	91%
Total	44	100%

O conhecimento técnico é o item analisado na tabela 5. 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 apenas 04 cooperados (9%) afirmam que os técnicos possuem um bom conhecimento. A grande maioria dos cooperados (91%) está contente com o atendimento. Deve-se salientar que aqueles cooperados que colocaram nível bom (9%) esperam alguma melhoria.

TABELA 6 - PRESTAM INFORMAÇÕES PRECISAS E CONFIÁVEIS:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	14	32%
Ótimo	30	68%
Total	44	100%

A tabela 6 possui uma avaliação dos técnicos em relação a precisão e confiabilidade. Neste item, 32% acha que a precisão e confiabilidade é bom e 68% acreditam em um nível ótimo.

TABELA 7 - CONHECEM BEM AS NECESSIDADES DOS COOPERADOS:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	05	11%
Regular	25	57%
Bom	10	23%
Ótimo	04	09%
Total	44	100%

Em relação ao conhecimento das necessidades dos cooperados, a tabela 7 mostra uma avaliação preocupante para o entreposto. Em uma amostra de 44 cooperados, 30 avaliaram (entre ruim e regular), acreditam que suas necessidades não são devidamente atendidas pelo engenheiro agrônomo e técnicos o que equivale a 68%.

Além disso, 23% acreditam que suas necessidades estão sendo tratadas em um nível bom, novamente, abrindo espaço para uma melhoria por parte dos técnicos. A marca de 9% que acham o nível ótimo é um número bom, porém não satisfatório para o entreposto.

TABELA 8 - RESOLVEM PRONTAMENTE AS DÚVIDAS SURGIDAS:

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Ruim	3	7%
Regular	14	32%
Bom	22	50%
Ótimo	5	11%
Total	44	100%

Para 7% da amostra de cooperados, os técnicos estão em um nível ruim de resolução imediata para dúvidas surgidas. Cerca de 32% acreditam em um nível regular e 50% afirmam ter um atendimento bom neste item. Para a avaliação positiva tem-se 11% da amostra, que afirmam estar plenamente atendidos no que se refere à prontidão nas soluções de dúvidas.

O atendimento do engenheiro agrônomo ou técnicos agrícolas pode ser visto como prioritário pelo cooperado. Existe atendimento por telefone? A linguagem utilizada pelos técnicos das cooperativas é entendida pelo cooperado? Existe um compromisso real da cooperativa para a melhoria das condições de vida do cooperado?

Quais são os serviços que o cooperado “espera” da cooperativa? As cooperativas prestam assistência técnica periódica? Qual o número de engenheiros agrônomo ou veterinários disponíveis em relação ao total de cooperados da cooperativa?

TABELA 9 - LEVAM AOS COOPERADOS INFORMAÇÕES DE NOVAS TECNOLOGIAS:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	5	11%
Bom	9	21%
Ótimo	30	68%
Total	44	100%

As informações de novas tecnologias que os técnicos oferecem para os cooperados recebeu um nível ótimo de 68% da amostra. O nível bom teve aproximadamente 21%. A avaliação negativa foi de 11% da amostra para o nível regular. Este item demonstra, novamente, uma necessidade de iniciar melhorias dentro da cooperativa, apesar da maioria dos entrevistados avaliarem como ótimo.

4.3 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 10 - SÃO ACESSÍVEIS:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	3	7%
Bom	4	9%
Ótimo	37	84%
Total	44	100%

Em sua maioria, os cooperados acreditam que os gerentes e os encarregados são acessíveis dentro da cooperativa, 9% avaliaram como bom e 84% como ótimo. A tabela 10 ainda mostra os descontentes, que formam 7% da amostra. Certamente a cooperativa não pode desprezar este número de cooperados e deve fazer algo para melhorar.

TABELA 11 - ATENDEM COM ATENÇÃO E CORTESIA:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	4	9%
Ótimo	40	91%
Total	44	100%

No item atenção e cortesia, tabela 11, a gerência e os encarregados foram avaliados em um nível ótimo por aproximadamente 91% da amostra, um número muito bom para a cooperativa. Apenas 9% da amostra indicou o nível bom.

TABELA 12 - TÊM AUTONOMIA PARA ATENDER E RESOLVER AS SOLICITAÇÕES DOS COOPERADOS:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	30	68%
Ótimo	14	32%
Total	44	100%

O nível de autonomia da gerência e dos encarregados foi avaliado em sua maioria no nível bom (68%), indicando que este item tem espaço para uma melhoria por parte da gerência e a avaliação ótima obteve (32%).

TABELA 13 - ATENDEM DE MANEIRA RÁPIDA E EFICIENTE:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	06	14%
Ótimo	38	86%
Total	44	100%

A rapidez e a eficiência dos funcionários estudados foram avaliadas como ótima para a maioria da amostra (86%), um número que deve ser considerado positivo para a cooperativa, apenas 14% avaliou como bom.

TABELA 14 - ORIENTAM OS COOPERADOS SOBRE QUAIS AS MAIS ATUAIS E MELHORES OPÇÕES DE NEGÓCIOS:

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	05	11%
Ótimo	39	89%
Total	44	100%

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.

Sendo assim, a tabela 14 mostra que cerca de 11% afirmam que recebem um bom nível de orientação e 89% estão plenamente satisfeitos.

4.4 INSTALAÇÕES FÍSICAS E LOCALIZAÇÃO

O tópico que será analisado a partir da tabela 15 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 15 - O ESPAÇO INTERNO É ADEQUADO PARA O ATENDIMENTO:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	04	9%
Ótimo	40	91%
Total	44	100%

Na tabela 15, as informações são sobre o espaço físico, ou seja, a cooperativa estudada tem um espaço físico adequado. Para 9% da amostra, o espaço é bom, e para 91% é considerado ótimo.

TABELA 16 - O ENTREPOSTO ESTÁ SEMPRE LIMPO E ORGANIZADO:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	03	7%
Ótimo	41	93%
Total	44	100%

Quanto à limpeza e organização do entreposto, a amostra apresentou um resultado bastante satisfatório, 93% acha ótimo, 7% acha bom. A tabela 16 mostra que não existem problemas neste item. A limpeza é algo muito importante, mas a preocupação com um bom atendimento é algo fundamental.

TABELA 17 - EXISTE FACILIDADE PARA ESTACIONAR VEÍCULOS PRÓXIMO AO ENTREPOSTO:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	02	5%
Ótimo	42	95%
Total	44	100%

A tabela 17 questiona o estacionamento próximo ao entreposto. Para 95% está ótimo, para 5% esta bom.

TABELA 18 - O ENTREPOSTO É BEM LOCALIZADO:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	-	-
Ótimo	44	100%
Total	44	100%

Quanto à localização do entreposto, para 100% da amostra está ótimo.

TABELA 19 - O AMBIENTE DO ENTREPOSTO É CONFORTÁVEL:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	6	14%
Ótimo	38	86%
Total	44	100

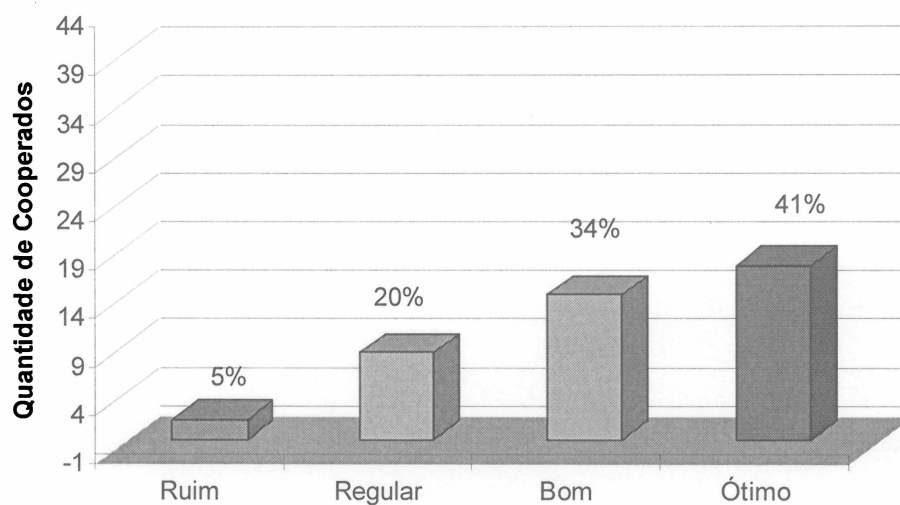
Quanto ao conforto, 14% acham bom, 86% ótimo.

TABELA 20 - A DESCARGA DE PRODUÇÃO É RÁPIDA:

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa %
Ruim	-	-
Regular	-	-
Bom	5	11%
Ótimo	39	89%
Total	44	100%

Para uma descarga rápida de produção, é necessário uma instalação com espaço adequado. Por isso, esta questão entrou no tópico espaço físico. Neste item, não se observam descontentes. A maioria está na faixa ótimo (89%).

GRÁFICO 1 - CLASSIFICAÇÃO GERAL DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO ENTREPOSTO



Em aspectos diversos, foi solicitada, de forma geral, a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa, que ficou assim: ruim 5%; regular 20%; bom 34% e ótimo 41%.

5 CONCLUSÃO

Esta monografia visou como objetivo principal, avaliar a satisfação de associados/clientes com a qualidade dos serviços prestados pelo entreposto de uma cooperativa agrícola, localizado no município de Bom sucesso do sul, região sudoeste do Paraná. Para tanto, foi desenvolvido um questionário, cujas respostas proporcionaram as devidas informações e estas foram mensuradas por adequadas tabelas estatísticas.

A pesquisa permitiu identificar alguns serviços que estão causando insatisfação para os associados/clientes, cujas respostas foram avaliadas como ruim e regular, dentre eles destacam-se:

- Vendedores: não atendem de maneira rápida e eficiente e não prestam devidos esclarecimentos sobre os produtos e serviços;
- Agrônomos: não conhecem bem as necessidades dos cooperados; não resolvem prontamente as dúvidas surgidas e não levam aos cooperados informações de novas tecnologias.

Faz-se importante destacar que além dos serviços mencionados acima, o entreposto de Bom Sucesso do Sul tem espaço para melhoria em diversos setores, como mostrou a pesquisa, e todas as insatisfações referem-se ao atendimento. No entanto, no que se refere às instalações físicas e localização do entreposto o resultado foi bastante satisfatório.

O entreposto requer à criação de treinamentos específicos para os colaboradores que atendem no balcão, para que conheçam bem os produtos, sendo assim, passarem informações seguras para os associados/clientes, conquistando sua confiança.

Também no campo, como é o caso dos agrônomos e técnicos agrícolas, que mais precisamente atendem na residência do cooperado, faz-se necessário que também realizem treinamento e desenvolvimento de habilidades em relações humanas, preparação de conhecimento gerais sobre economia, doenças e pragas, manejos de animais e lavouras.

Diante do exposto é possível afirmar que a cooperativa requer um trabalho de marketing interno para aumentar o engajamento dos colaboradores. O marketing interno deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento cujo objetivo é

assegurar que todos os colaboradores do entreposto compreendam e vivenciem o negócio, desenvolvendo neles uma consciência da importância central dos associados/clientes.

Desta forma, o marketing interno deve procurar desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente espalhando a filosofia do marketing por toda a cooperativa e procurar assegurar que os colaboradores estejam motivados e preparados para agir de forma orientada para serviços. Para GRÖNROOS (1995), o marketing interno começa com a noção de que os empregados são o primeiro mercado para as organizações.

Entretanto, o marketing interno deve ter como objetivo buscar, o gerenciamento das atitudes dos colaboradores, o que significa motivá-los e capacitá-los para uma ação voltada para o serviço na interação com os clientes/associados. Um outro objetivo do marketing interno, refere-se à atração e retenção de bons colaboradores.

Fundamentalmente, faz-se indispensável que a Liderança da cooperativa reavalie a possibilidade de contratar mais agrônomos e técnicos, pois, atualmente o entreposto conta com um agrônomo e dois técnicos agrícolas para atender 146 cooperados, quando surge algum problema este quer ser atendido prontamente, o que evidentemente não é possível e vem a causar o desconforto e insatisfação do cooperado.

A cooperativa deve estabelecer uma política de Recursos Humanos que vise selecionar os melhores profissionais do mercado, visando atendimentos de qualidade em cada uma de suas operações.

Enfim de maneira geral a maioria dos serviços tem causado satisfação para os associados/clientes, evidentemente que existe espaço para melhorias em todos os sentidos, pois atualmente não basta apenas atender bem o cliente é necessário encantá-lo.

Os administradores da cooperativa COASUL devem estimular e ajudar o pessoal que executa e entrega o serviço para que sua atenção se mantenha voltada para o associado/cliente. O pessoal da linha de frente deve ter uma concentração muito forte para a necessidade do cliente em todos os momentos. Toda essa atenção faz com que o associado sinta que a qualidade do serviço é de alto nível e o estimula a voltar mais vezes e comprar mais.

Sugere-se que o entreposto implante as medidas que foram recomendadas neste estudo e que dentro de seis meses, venha medir novamente a satisfação dos associados/clientes. Então, a partir do resultado obtido, se for necessário, a cooperativa deve prosseguir com as medidas que forem necessárias até alcançar a excelência no atendimento.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas, através da norma NBR ISO 8402, 1994.
- BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- COASUL – Cooperativa Agropecuária Sudoeste Ltda. 2003.
- COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao cliente**. Uma estratégia competitiva. 2. ed. São Paulo. Ed. Marcos Cobra, 1993.
- COOPERPLAN. Cooperativa de Economia e Crédito dos Servidores do Ministério do Planejamento (2004) . Disponível em: <<http://www.cooperplan.com.br/>>. Acesso jan. 2005.
- COSTA, J. I. P. da. **Atendimento: Pressuposto do marketing de relacionamento**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pósgraduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.
- DAVIDOW; VITTAL, W. H. E. **Serviço ao cliente: uma arma decisiva**. São Paulo: Campus, 2000.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva 1990.
- FILELLINI, A. **Contabilidade social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRÖNROOS, C. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- HAMMER. M. Economia do cliente. **Revista Exame**. Ed. 752, 200, p. 42-53.
- HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço**. A batalha pela conquista do cliente. São Paulo : Ed. Nobel, 1993.
- ISHIKAWA, K. **TQC – Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC. Internacional Sistema Educativo, 1986.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBOS, J. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1996.

MATOS, C. L. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviços, numa agência bancária, sob a ótica de seus clientes e funcionários da linha de frente**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

NOBRE, J. A. **Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento**, Lajeado, RS: RH editora e produtora, 1997.

OCESC. Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (1996). Disponível em: <<http://www.ocesc.org.br>>. Acesso em jan. 2005.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. (2000). Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/index.html>>. Acesso em: dez. 2004.

OCB. Organização das Cooperativas brasileiras (1996). Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: jan. 2005.

PILARES, N. C. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.

SOUZA, S. R. de. **Avaliação da qualidade de serviços prestados por Cooperativas Agrícolas: um estudo de caso**. Florianópolis, 2000. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Programa Institucional UFSC/UNIOESTE.

WALKER, D. **O Cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1991

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

APÉNDICE

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA SUDOESTE LTDA – COASUL
Entrepasto Bom Sucesso do Sul - Paraná
PESQUISA DE CAMPO
PARA DETECTAR A SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS AO
ASSOCIADO/CLIENTE

AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO AO COOPERADO:

VENDEDORES

1. Como o Sr. avalia o atendimento pessoal dos vendedores da COASUL?

Eficiência e rapidez no atendimento?

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

Atenção e cortesia?

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

Resolução dos problemas?

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

Esclarecimentos sobre serviços e produtos?

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

ENGENHEIROS AGRÔNOMOS E TÉCNICOS

3. Como o Sr. avalia a Assistência Técnica dos Engenheiros Agrônomos e técnicos da COASUL?

Atenção no atendimento?

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

Prestam informações precisas e confiáveis?

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

Levam aos cooperados informações de novas tecnologias?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

Conhecimento técnico?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

Conhecimento da realidade do cooperado/cliente?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

Resoluções, imediata dos problemas?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

DA GERÊNCIA E ENCARREGADOS

4. Como o Sr. avalia o atendimento da Gerência da COASUL?

São acessíveis?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

Atendem com atenção e cortesia?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

Atendem de maneira rápida e eficiente?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

Apresentam autonomia para resoluções de problemas?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

Orientam os cooperados / clientes para os melhores negócios?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

INSTALAÇÕES FÍSICAS E LOCALIZAÇÃO

5. Como o Sr. avalia as instalações e localização da COASUL?

O espaço interno é adequado para o atendimento?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

O entreposto está sempre limpo e organizado?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

Existe facilidade para estacionar veículos próximo ao entreposto?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

O entreposto é bem localizado?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

O ambiente do entreposto é confortável?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

A descarga de produção é rápida?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

6. Como você classificaria, de forma geral, a qualidade dos serviços prestados pelo entreposto?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo