



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O FORTALECIMENTO DAS COOPERATIVAS
AGROINDUSTRIAS UTILIZANDO A QUALIDADE
DOS SERVIÇOS PARA A FIDELIZAÇÃO DOS
COOPERADOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Fernando Bernardi

Santa Maria, RS, Brasil.

2012

**O FORTALECIMENTO DAS COOPERATIVAS
AGROINDUSTRIAIS UTILIZANDO A QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PARA A FIDELIZAÇÃO DOS COOPERADOS**

Fernando Bernardi

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, RS, Brasil.

2012

B523f Bernardi, Fernando

O fortalecimento das cooperativas agroindustriais utilizando a qualidade dos serviços para a fidelização dos cooperados / por Fernando Bernardi. – 2012.

118 p. : il. ; 30 cm

Orientadora: Leoni Pentiado Godoy

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2012

1. Empresas Cooperativas 2. Cooperativismo 3. Agroindústria 4. Serviços 5. Qualidade em serviços 6. Fidelização 7. Cooperados I. Godoy, Leoni Pentiado II. Título.

CDU 334.73

Ficha catalográfica elaborada por Simone G. Maisonave – CRB 10/1733
Biblioteca Central da UFSM

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O FORTALECIMENTO DAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS
UTILIZANDO A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARA A
FIDELIZAÇÃO DOS COOPERADOS**

elaborada por
Fernando Bernardi

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Leoni Pentiado Godoy, Dr.^a. (UFSM)
Presidente/Orientador

Édio Polacinski, Dr. (FAHOR)

Mario Luiz Santos Evangelista, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 26 de janeiro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal de Santa Maria pela qualidade de ensino, a Cooperativa Agroindustrial Alfa pela disponibilidade e apoio a pesquisa.

Dedico esse trabalho aos meus pais, Lourdes Rosina e Anilton Bernardi, que sempre souberam entender o sentido dos desafios que enfrentei e cujas palavras de apoio me ajudaram a chegar até aqui.

Agradeço em especial a minha esposa, Cristiane Nichele, por aceitar a minha ausência e ainda pela confiança, carinho e amor.

Agradeço aos meus colegas pela motivação e ajuda.

Agradeço aos que participaram da pesquisa pela dedicação, espontaneidade e contribuição.

Agradeço também em especial a orientadora, Leoni Pentiado Godoy pela colaboração, dedicação e por dispor de seu conhecimento para enriquecer esse trabalho.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, e não estão nominalmente citados.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

O FORTALECIMENTO DAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS UTILIZANDO A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARA A FIDELIZAÇÃO DOS COOPERADOS

AUTOR: Fernando Bernardi
ORIENTADORA: Leoni Pentiado Godoy, Dr.^a.
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 26 de janeiro de 2012

O sucesso das cooperativas depende cada vez mais das oportunidades das pessoas de se integrarem no ambiente cooperativo de serem valorizadas para assegurar um atendimento com qualidade a seus cooperados e clientes. Sabe-se que, com a competição acirrada do mercado, as cooperativas buscam aperfeiçoar a qualidade do atendimento, para fidelizar seus cooperados. Observa-se que, os serviços competitivos permanecem no mercado e a qualidade é pré-requisito da competitividade, sendo assim é necessário oferecer um melhor atendimento aos cooperados e clientes. O presente trabalho, estudo de caso, apresenta um estudo que se caracteriza também como uma pesquisa tipo exploratória e utiliza o método qualitativo de abordagem para a coleta e a análise dos dados. Objetivou-se identificar a qualidade necessária para manter os cooperados ativos para sua fidelização em uma cooperativa agroindustrial localizada no Oeste de Santa Catarina. Para atingir os objetivos foi necessário, num primeiro momento, realizar uma pesquisa bibliográfica sobre Cooperativas e Cooperativismo, Serviços e a Qualidade em serviços, e, num segundo momento, realizar a pesquisa empírica junto aos cooperados e clientes. Para coletar os dados foram aplicados questionários e posteriormente, foi elaborado o texto teórico e a tabulação e análise dos dados. Os resultados indicam que a cooperativa é uma forte aliada de seus cooperados e apresenta um nível bom de fidelização e satisfação entre as diferentes faixas etárias e níveis de escolaridade, onde a fidelidade está diretamente ligada à satisfação, qualidade no atendimento e nos serviços prestados.

Palavras-chave: Cooperativa. Serviços. Qualidade. Fidelização.

ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Postgraduate Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

STRENGTHENING OF COOPERATIVE AGROINDUSTRIAL USING THE QUALITY OF SERVICES FOR FIDELIZATION OF THE MEMBERS

Author: Fernando Bernardi
ADVISER :PROF^a. DR^a. Leoni Pentiado Godoy
Date and Plece of Defense: Santa Maria, 26 de janeiro de 2012

The success of cooperatives depends increasingly on the opportunities of people to integrate the cooperative environment to be valued to ensure a quality service to its members and customers. It is known that with the fierce market competition, cooperatives seek to improve the quality of care, loyalty to their members. It is observed that the services remain competitive in the market and the quality is a prerequisite for competitiveness, so it is necessary to provide a better service to members and customers. This paper, case study, presents a study that is also characterized as a research uses exploratory and qualitative method approach to data collection and analysis. The objective was to identify the quality necessary to maintain the assets members for their loyalty in a cooperative agroindustrial located in western Santa Catarina. To achieve the objectives it was necessary at first, perform a literature search on Cooperatives and Cooperative Services, and Quality services, and, second, conducting empirical research with the members and customers. To gather data Questionnaires were administered and was later drafted the text and the theoretical calculation and analysis of data. The results indicate that the cooperative is a strong ally of its members and provides a good level of customer loyalty and satisfaction among the different age groups and levels of education, where loyalty is directly linked to satisfaction, quality of care and services provided.

Keywords: Cooperative. Service. Quality. Loyalty.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As principais formas de cooperativismo	25
Quadro 2 – Principais diferenças entre agricultura sustentável e convencional	39
Quadro 3 – Definição de serviços	41
Quadro 4 – Principais resultados do PIB a preços de mercado do 4º trimestre de 2009 ao 4º trimestre de 2010	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – PIB e PIB per capita (Taxa % de crescimento anual)	45
Figura 2 – Combinações de aspectos tangíveis e intangíveis	48
Figura 3 – Tríade do encontro do serviço	52
Figura 4 – Idade	63
Figura 5 – Composição familiar	64
Figura 6 – Escolaridade	64
Figura 7 – Tempo de cooperado	65
Figura 8 – Frequência mensal dos clientes	66
Figura 9 – Escolha do local a qualidade do atendimento	67
Figura 10 – Meio de comunicação mais utilizado	70
Figura 11 – Clareza nas orientações dos técnicos	74
Figura 13 – Qualidade dos adubos, sementes e defensivos	79

LISTA DE SIGLAS

ACI	– Aliança Cooperativa Internacional
CAGED	– Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CPA	– Cooperativa de Produção Agropecuária
CONCRAB	– Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	– Índice de Desenvolvimento Humano
INCRA	– Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MST	– Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra
OCESC	– Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
OCB	– Organização das Cooperativas Brasileiras
PIB	– Produto Interno Bruto
PNB	– Produto Nacional Bruto
SESCOOP	– Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cooperados	65
Tabela 2 – Entrada na agropecuária e mercado	67
Tabela 3 – O que busca na agropecuária e no mercado.....	68
Tabela 4 – Tipos de compras	68
Tabela 5 – O que costuma comprar toda vez que vai até a cooperativa.....	69
Tabela 6 – Tipo de meio de comunicação mais utilizado.....	69
Tabela 7 – Forma de pagamento utilizada para pagar as compras	71
Tabela 8 – Qualidade do atendimento do balcão da agropecuária	72
Tabela 9 – Disponibilidade de técnicos para atender	73
Tabela 10 – Nível de conhecimento dos técnicos.....	74
Tabela 11 – A credibilidade das orientações dos técnicos	75
Tabela 12 – Agilidade no atendimento.....	75
Tabela 13 – Agilidade das entregas.....	76
Tabela 14 – Qualidade do atendimento dos motoristas.....	76
Tabela 15 – Estado de conservação dos produtos	77
Tabela 16 – Qualidade do atendimento veterinário e agrônômicos	78
Tabela 17 – Qualidade das rações, medicamentos e minerais.....	78
Tabela 18 – Qualidade e confiança do atendimento do financeiro.....	79
Tabela 19 – Clareza nas orientações financeiras	80
Tabela 20 – Qualidade geral dos serviços prestados pela cooperativa.....	81
Tabela 21 – Qualidade do atendimento de balcão (Mercado - Caixa)	82
Tabela 22 – Qualidade do atendimento de padaria.....	82
Tabela 23 – Qualidade do atendimento de açougue	83
Tabela 24 – Disponibilidade de pessoas para ajudar no mercado	83
Tabela 25 – Idade X Escolaridade	84
Tabela 26 – Escolaridade X Qualidade do atendimento de balcão	85
Tabela 27 – Idade X Relação cooperativa	86
Tabela 28 – Idade X Tempo de cooperação	87
Tabela 29 – Relação cooperativa X Tempo de cooperação.....	87
Tabela 30 – Idade X Busca na agropecuária e mercado.....	88
Tabela 31 – Escolaridade X Busca na agropecuária e mercado	89
Tabela 32 – Escolaridade X Qualidade do atendimento do financeiro	90
Tabela 33 – Escolaridade X Qualidade geral dos serviços prestados	91
Tabela 34 – Idade X Entrada na agropecuária e mercado	91
Tabela 35 – Idade X Escolha da agropecuária e mercado	92
Tabela 36 – Entrada na agropecuária e mercado X Disponibilidade de técnicos.....	93
Tabela 37 – Entrada na agropecuária e mercado X Nível de conhecimento dos técnicos	93
Tabela 38 – Entrada na agropecuária e mercado X Agilidade do atendimento	94
Tabela 39 – Escolha da agropecuária e mercado X Disponibilidade de técnicos	94
Tabela 40 – Escolha da agropecuária e mercado X Nível de conhecimento dos técnicos	95
Tabela 41 – Escolha da agropecuária e mercado X Agilidade do atendimento	95

Tabela 42 – Escolha da agropecuária e mercado X Agilidade das entregas.....	96
Tabela 43 – Tempo de cooperação X Qualidade do atendimento de balcão	96
Tabela 44 – Tempo de cooperação X Clareza nas orientações dos técnicos	97
Tabela 45 – Tempo de cooperação X A credibilidade das orientações	98
Tabela 46 – Escolaridade X Clareza nas orientações dos técnicos.....	98
Tabela 47 – Idade X Qualidade do atendimento de balcão.....	99
Tabela 48 – Idade X Nível de conhecimento dos técnicos	99
Tabela 49 – Idade X Clareza nas orientações dos técnicos.....	100
Tabela 50 – Idade X Qualidade geral dos serviços prestados.....	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema	13
1.2 Definição do problema	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Estrutura do trabalho	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Origem e breve histórico do cooperativismo.....	19
2.2 Formas de cooperação	24
2.3 COOPERATIVISMO: DEFINIÇÕES E OBJETIVOS.....	26
2.3.1 Princípios universais do cooperativismo	27
2.4 Os ramos do cooperativismo	30
2.5 Formação de uma cooperativa.....	32
2.6 Situação atual das cooperativas no Brasil.....	33
2.7 Formas de ingresso de associados	34
2.8 A cooperativa e suas relações com os produtores	35
2.9 Cooperativismo e desenvolvimento local e regional.....	35
2.9.1 Desenvolvimento econômico na agricultura	38
2.10 Serviços	40
2.10.1 Definições de serviços	40
2.10.2 Crescimento do setor de serviços	43
2.10.3 O pessoal de linha de frente da cooperativa	46
2.10.4 As características dos serviços e suas implicações.....	47
2.10.5 A qualidade dos serviços	49
2.10.6 Definição de qualidade em serviços	50
2.10.7 A tríade do encontro de serviços	51
2.10.8 A satisfação do cliente e suas expectativas	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1 Caracterização do estudo	59
3.2 Procedimentos da pesquisa.....	60
3.3 Delimitação de pesquisa	61
3.4 Amostragem da pesquisa	61
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	103
5.1 Considerações Finais	103
5.2 Sugestões para trabalhos futuros	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
APÊNDICES	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

A sociedade passa por transformações constantes de cunho social, político e econômico em função do processo de globalização. Com isso, surge cada vez mais a necessidade da sociedade se organizar para fortalecer-se, visando maior competitividade e conseqüentemente, proporcionado crescimento econômico e social das comunidades. Neste contexto, o cooperativismo vem ganhando espaço e contribuindo para ampliar e melhorar as questões de mercado, de organização em grupos, de melhorias em diferentes áreas e de fidelização de clientes através dos serviços e da qualidade dos mesmos.

A cada dia que passa o cooperativismo, esta ocupando maior espaço no cotidiano dos cidadãos brasileiros e empresas. Há cooperativas nas mais diversas áreas tais como: cultura, transportes, produção industrial, agricultura e em diversos outros ramos, possibilitando aos cidadãos que façam seus trabalhos de forma a desenvolverem e criarem melhores condições de vida.

As cooperativas são sociedades de pessoas organizadas que visam não só o suprimento de bens e serviços oferecidos aos seus associados, mas também buscam realizar programas educativos e sociais, envolvendo os membros da família dos mesmos. No Brasil existem muitos tipos de cooperativas. Estas são classificadas conforme a área de atuação, núcleo de pessoas que ela atinge e produtos e serviços que ela trabalha. Existem algumas organizações cooperativas que se destacam mais no âmbito nacional, são elas: cooperativas agropecuárias, de consumo, de transportes, de trabalhadores, de habitação, de crédito. Enfim, existe uma infinidade de organizações com esse princípio, a satisfação do seu quadro de associados.

As cooperativas podem ser entendidas como empresas de serviço, onde o principal objetivo é atender os associados principalmente em relação às necessidades econômicas e a prestação de serviços. Elas se diferem de outras organizações, pois tem o intuito de satisfazer as necessidades dos associados não visando fins lucrativos, mas sim, a multiplicação ou rendimento do capital investido. Neste contexto, tem sido muito debatido, na literatura, a correlação entre os conceitos de satisfação do cliente e fidelização em relação à qualidade dos serviços prestados por essas cooperativas.

Neste sentido é importante discutir a fidelização dos associados e clientes de uma cooperativa. A fidelização é uma das chaves para o sucesso do negócio e atualmente se tornou um componente estratégico e fundamental nas organizações. Marques (2006) constatou que os fatores relacionados ao serviço de atendimento representam 80% das razões que fazem um cliente deixarem de comprar na empresa. Portanto, os clientes de uma cooperativa são pessoas exigentes e querem ser tratadas com atenção e consideração que merecem como consumidores dos serviços, da melhor qualidade, que satisfaçam suas expectativas.

Um dos objetivos dos programas de fidelização é estabelecer um alto nível de fidelização dos clientes que pertencem aos segmentos mais lucrativos, esses clientes se tornam clientes potenciais que contribuirão para o crescimento da empresa.

Sob esta perspectiva o objetivo principal desta pesquisa é identificar a qualidade necessária para manter os cooperados ativos para sua fidelização em uma cooperativa agroindustriais localizada no Oeste de Santa Catarina. A qualidade da prestação de serviços tem início com o atendimento dos serviços prestados podendo contribuir para a fidelização dos clientes à cooperativa.

1.2 Definição do problema

As cooperativas são empreendimentos que oferecem aos agricultores diferentes serviços e formas de aplicação financeira e a possibilidade de agregar valor aos produtos. E distribuir de maneira igualitária, os resultados das operações. São empresas compostas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas, estrutura de processamento, serviços e muitas vezes de distribuição, possibilitando a coordenação das atividades industriais e produtivas desde a origem até a distribuição.

Dentre os serviços prestados pelas cooperativas agroindustriais estão os serviços agrônômicos, veterinários, venda de balcão, venda de campo, entregas, financeiro, recolhimento da produção e vários outros dependendo do mercado em que a cooperativa está inserida.

É importante lembrar que, o cliente é que avalia a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa. Esta realidade identifica novos desafios para os pesquisadores de qualidade, buscando novos conceitos de fidelização dos clientes, para satisfazê-los através do

atendimento e qualidade dos produtos. As cooperativas estão buscando as variáveis para fidelizar seus clientes para o sucesso do negócio.

As cooperativas de um modo geral exercem um papel de coordenação e cooperação para proporcionar o desenvolvimento e o crescimento econômico tanto dos cooperados como também da sociedade regional. Considerando que, o cooperativismo está surgindo, cada vez com mais aplicabilidade dentro dos vários setores, sendo a agricultura uma dessas opções.

Pretende-se apontar soluções definitivas e rumos certos para as cooperativas, mas também identificar, a partir do levantamento de dados, a satisfação dos cooperados e sugerir possíveis caminhos para buscar a fidelização destes a cooperativa. Para tanto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: o que é necessário melhorar na prestação de serviços da cooperativa agroindustrial para buscar a fidelização dos cooperados ativos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Como objetivo geral define-se:

-Identificar a qualidade necessária dos serviços prestados pela cooperativa, para manter os cooperados ativos para sua fidelização em uma cooperativa agroindustrial localizada no Oeste de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, destacam-se:

- Fundamentar conceitualmente: Cooperativas, serviço, qualidade e fidelização;
- Identificar a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa na opinião dos cooperados e clientes;
- Identificar quais as carências na prestação de serviços da cooperativa;

-Relacionar quais os serviços prestados que são prioritários em melhoria do processo de fidelização;

-Organizar um documento de orientação sobre as melhorias nos serviços prestados, para que permita que a cooperativa atinja a qualidade ideal nos serviços, a fim fidelizar os cooperados e clientes.

1.4 Justificativa

Atualmente, a economia brasileira tem sofrido transformações no ambiente econômico, e com isso, as organizações principalmente as cooperativas agroindustriais têm se obrigado a assumir novos desafios para se adequar a esta realidade, que tem colocado em risco a sua sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo. Neste processo as cooperativas buscam um diferencial competitivo através do atendimento de seus cooperados. A estabilidade no mercado pode acontecer utilizando o atendimento para satisfação dos clientes e sua fidelização junto à cooperativa.

Inúmeras investigações fazem referência às variáveis que contribuem de forma positiva e decisiva para a fidelização dos clientes. Segundo Lara e Casado (2002) a confiança é a variável principal para a retenção e fidelização do cliente. O processo de confiança inicia-se desde as primeiras transações ou contatos entre a empresa e o cliente, e vai depender principalmente de dois fatores:

- Nível de expectativas geradas ao cliente que devem ser suficientemente elevadas, para incentivar a venda; realistas, para evitar desconfiança e flexíveis, com o objetivo de permitir crescimento no futuro;

- Nível de experiência do cliente, que deve ser conhecido antecipadamente, de modo a que seja possível vender aquilo que realmente procura e evitar soluções que possam estar associadas a más experiências.

Para Manzoni (2010) o ser humano é infiel por natureza, pelo menos como cliente. As pessoas sempre querem experimentar novos produtos e serviços, independente do grau de satisfação, pois, esta não traz necessariamente a fidelização. Clientes satisfeitos podem trocar de fornecedor, desde que não haja custo nessa mudança. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar. Da mesma forma, clientes insatisfeitos não necessariamente mudam de fornecedor. A tolerância a problemas aumenta à medida que aumenta o custo e o trabalho

de mudar. Porém tudo tem limite. Quando o grau de insatisfação é maior que o custo da mudança o cliente muda, e recuperá-lo, depois, pode ser uma tarefa impossível.

Grande parte dos clientes fiéis representa uma fatia maior no volume de negócios das empresas que investem na qualidade em serviços. Isto representa uma boa e sólida base para o crescimento contínuo e ordenado da organização (MARQUES, 2006). Para o autor, mesmo em mercados mais técnicos e racionais, os fatores relacionados ao serviço de atendimento representam 70% do que faz um cliente ir comprar da concorrência. Constatou-se que, clientes são pessoas que têm sentimentos e que querem ser tratadas com respeito e consideração.

Quando se trata da fidelidade, na literatura, parece que muitos autores comungam da mesma teoria. A satisfação do cliente gera muitos benefícios para a empresa e níveis mais altos de satisfação do cliente produzem uma maior fidelidade. Onde a satisfação do cliente com um produto ou serviço pode ser considerada como uma variável chave para a fidelização do cliente e para o lucro de uma empresa.

A escolha do tema se justifica pelas cooperativas representarem um modelo de comportamento alternativo, entre o mercado e os trabalhadores. As cooperativas apresentam viabilização eficiente de serviço, principalmente, por eliminar a intermediação. Isso permite melhor oferta de serviços, e distribuição de maior renda entre os cooperados associados, efetivamente, os que produzem o trabalho cooperativo. A qualidade dos serviços é um fator primordial para o bom desenvolvimento de uma sociedade cooperativa, entender esse processo e buscar ferramentas possíveis para melhorar a qualidade é um imperativo importante na atualidade.

Dessa forma, este trabalho busca preencher esta lacuna procurando identificar a qualidade necessária para que a cooperativa agroindustrial possa manter seus cooperados ativos com fidelidade, no Oeste de Santa Catarina. Para tanto é necessário pesquisar quais ferramentas são ideais para o uso contínuo na prestação de serviços, a fim de obter a qualidade desejada pelos usuários dos serviços, possibilitando que, a cooperativa atinja a qualidade ideal. Identificar a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa e as carências na prestação de serviços desse setor. Neste, cenário cooperativista há cada vez mais a necessidade de aperfeiçoar seus processos de maneira a prestar serviços com excelência na qualidade e focar a rentabilidade de seus negócios. Dentro do contexto exposto, a realização deste trabalho visa também determinar a qualidade desejada pelos cooperados e clientes percebida através da pesquisa.

Pretende-se com a pesquisa e o complemento teórico sobre o assunto trazer benefícios para todos os profissionais que atuam no gerenciamento de cooperativas, possibilitando

despertar a satisfação dos clientes e, principalmente mostrar os fatores que através de sua melhoria influenciam no aumento da satisfação dos clientes.

1.5 Estrutura do trabalho

Visando alcançar os objetivos propostos e buscando responder ao problema de pesquisa, estruturou-se o presente trabalho em quatro capítulos. O Capítulo 1 apresenta a relevância desse estudo e problema de pesquisa, a justificativa e motivação, e objetivos.

No Capítulo 2, apresenta-se a revisão bibliográfica com foco voltado as Cooperativas, suas funções e atuações, bem como a descrição do ambiente da empresa, em que a pesquisa foi realizada. Também foram abordados os principais conceitos de serviços, suas características e classificações; situar os conceitos de qualidade em serviços no âmbito cooperativo; abordagens para o gerenciamento da qualidade; e por fim entender os clientes, bem como o processo de formação da satisfação e fidelização.

No Capítulo 3, descreve-se a metodologia utilizada, com o objetivo de atribuir confiabilidade aos resultados. Também se apresenta diretrizes e orientações de procedimentos, pesquisa, qual a sequência correta a seguir, quais técnicas a utilizar, entre outros.

No Capítulo 4, apresentam-se as discussões dos dados e resultados da pesquisa.

No capítulo 5, apresentam-se as considerações finais e por fim sugestões para novos trabalhos e bibliografia utilizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Origem e breve histórico do cooperativismo no mundo

A teoria sobre o cooperativismo vem sendo estudada, discutida e desenvolvida desde a antiguidade. Seu início é a partir do momento em que a humanidade passou a usar a escrita, daí passando por todas as fases do desenvolvimento humano, até nossos dias. Surge para satisfazer às necessidades dos agricultores, artesãos e operários além de se organizarem como defesa às situações de mercado.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) o cooperativismo surgiu em 21 de dezembro de 1844, onde vinte e sete tecelões e uma tecelã fundaram a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale” em Manchester, na Inglaterra, com objetivos claros e eticamente discutidos, esses trabalhadores economizaram, durante doze meses, vinte e oito libras e criaram uma sociedade que atuaria no mercado, tendo o homem como principal finalidade e não o lucro.

As cooperativas surgem como uma reação do mundo operário e camponês à grave situação de exploração durante a primeira fase da revolução Industrial, quando o liberalismo de então era contrário a qualquer forma de associação profissional, que visasse a defesa dos interesses de classe (SCHNEIDER, 1981, p. 9).

O cooperativismo surgiu como uma proposta de superação pacífica do sistema capitalista em suas mazelas, evidenciadas de forma drástica. A sociedade prosperava economicamente, funcionando de forma democrática e exercendo sua função social. Essa atitude representou uma reação à ganância capitalista que, na época, submetia crianças e mulheres a jornadas de até dezesseis horas de trabalho. O êxito dessa iniciativa passou a ser um exemplo para outros grupos. As cooperativas de consumo multiplicaram-se pela Europa de forma tão intensa que em 1881 já existiam cerca de mil sociedades e 550 mil cooperados (SCHNEIDER, 1981).

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC, 2005) as cooperativas situadas na Europa são as mais desenvolvidas por se tratar de sociedades mais antigas e terem relações diretas com a revolução industrial, marco histórico da sua solidificação e modernidade cujos reflexos são experimentados na atualidade.

De acordo com o mesmo autor, para a época industrial, o cooperativismo era considerado uma forma de autodefesa das classes econômicas menos favorecidas, mas em pouco tempo espalhou-se pelo mundo e já no início do século XX era um sistema adotado pelas classes produtoras e trabalhadoras de vários países. Foi a partir da revolução industrial, que o cooperativismo moderno teve sua ascensão possuindo como pilares mestres, os ramos de atividades econômicas constituídas pela moagem, panificação e consumo propriamente dita. Posteriormente surgiram as cooperativas de crédito, seguro, saúde, transportes, pesca e outras atividades em diversos países.

Desde as suas origens, no século XIX, o pensamento associativo e a prática cooperativa desenvolveram-se como alternativa, tanto ao individualismo liberal, quanto ao socialismo centralizado. Como teoria social, o associativismo é baseado em dois postulados: por um lado, a defesa de uma economia de mercado baseada nos princípios não capitalistas de cooperação e mutualidade e, por outro, a crítica ao Estado centralizado e a preferência por formas de organização de políticas pluralistas e federalistas, que deram um papel central à sociedade civil. Como prática econômica, o cooperativismo inspira-se nos valores de autonomia, democracia participativa, igualdade, equidade e solidariedade (SANTOS, 2002, p. 33).

No Brasil, a história descreve que o cooperativismo chegou pelos padres jesuítas, com maior destaque em 1847, como a fundação da Colônia Tereza Cristina, no Paraná, pelo francês Jean Maurice Faivre. Portanto, acredita-se que é desde a colonização portuguesa que o sistema de cooperação é conhecido. Mas o cooperativismo emergiu mesmo no final do século 19.

Segundo OCESC, (2005) a primeira cooperativa que se tem registro no Brasil é de Ouro Preto - MG, do ano de 1889, denominada a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, depois, se expandiu para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar em Minas Gerais.

Por volta de 1610, quando foram fundadas no Brasil as primeiras Reduções Jesuíticas, houve a tentativa da criação de um Estado em que prevalecesse a ajuda mútua. Esse modelo de sociedade solidária entre missionários, indígenas e colonizadores visava, em primeiro lugar, ao bem-estar do indivíduo e de sua família, acima dos interesses econômicos da produção. Incentivada pelos padres jesuítas, vigorou por cerca de 150 anos entre os índios guaranis, nas diversas Reduções, a prática do “mutirão” já vivenciada pelos povos primitivos. (OCESC 2005, p. 21)

Segundo o mesmo autor, o movimento Cooperativo, começou a ser conhecido no Brasil somente por volta de 1841, com a vinda dos imigrantes alemães e italianos, usando a

experiência de seus países, começaram a formar organizações comunitárias em todo o território nacional principalmente no Sul. Em Santa Catarina iniciou-se quando o imigrante francês Benoit Jules de Mure tentou fundar, na localidade de Palmital (hoje o município de Garuva), uma colônia de produção e consumo com base nas idéias de seu compatriota Charles Fourier. Em 1847, também o francês Jean Maurice Faivre, sob inspiração de Fourier, fundou nos sertões do Paraná a Colônia Tereza Cristina, que apesar de sua breve existência, muito contribuiu para o florescimento do ideal cooperativista no país.

Segundo Pinho (2004, p.13):

De modo geral, a análise da evolução do cooperativismo no Brasil mostra, desde os primórdios da colonização portuguesa, o processo de criação de uma cultura de cooperação. Embora incipiente e quase interrompida durante o escravismo, Essa cultura emergiria no século XX, facilitado a criação e a difusão de cooperativas dos mais variados ramos.

O que impulsionava os imigrantes a formarem cooperativas era a falta de acesso a grandes centros por serem todos pequenos e médios agricultores. Com a formação das cooperativas eles tinham condições de ir a grandes centros comerciais negociar a produção e comprar insumos para produzir. Pinho (2004, p.13) enfatiza que:

No começo do século XX começaram a aparecer algumas cooperativas inspiradas em modelos trazidos por imigrantes estrangeiros, alguns deles anarquistas e sindicalistas, ou por uns poucos idealistas brasileiros, que tinham conhecimento do sucesso de associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores, na Alemanha e Itália. Colonos de origem Alemã, incentivados pelo Jesuíta Theodor Amstadt, fundaram uma Cooperativa de crédito rural, em Vila Império, atualmente Nova Petrópolis /RS. Essa é a mais antiga Cooperativa em atividade no País.

De acordo com OCESC (2005) no ano de 1902 surgiram no Rio Grande do Sul as cooperativas de crédito a partir de iniciativas do padre suíço Theodor Amstadt em seguida no ano de 1906 surgiram às primeiras cooperativas no meio rural, fundadas por produtores agropecuários, muitos deles de origem italiana e alemã, pois os mesmos trouxeram uma cultura de trabalho associativo e experiência de atividades familiares comunitárias o que ajudou muito na organização das cooperativas.

Segundo o mesmo autor em 2 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Em seguida veio a Lei 5.5764/71 que disciplinou a criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do

empreendimento cooperativo. A limitação foi superada pela Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo.

Ainda de acordo com o autor nas décadas de 50 e 60, principalmente, o cooperativismo teve relativa expansão no Brasil, estendendo-se a diversos segmentos da sociedade brasileira. O cooperativismo teve sua expansão voltada sempre para suprir as necessidades dos seus associados de acordo com os princípios, mas a difusão foi lenta, pois não havia material informativo e a imensidão territorial também foi um entrave para o desenvolvimento do cooperativismo no Brasil.

Sua ascensão é notória, apesar de ter passado por sérias turbulências durante o regime totalitário quando transmitiu uma imagem negativa para a sociedade. Mas, com o advento da democracia, sua principal bandeira ideológica, renovou suas forças com bases sólidas e hoje vem de forma acentuada conquistando o seu espaço e a atenção de estudiosos e legisladores, encontrando amparo da legislação brasileira, com grande destaque para as Cooperativas de Crédito.

Percebe-se que a primeira metade do século passado, embora rica em tentativas, propostas, e em efervescência social, fracassou na implementação das idéias defendidas pelos reformadores sociais (BALLESTEROS apud SOUZA, 2012, p 9). Entretanto, indica que, ainda que se tenha atribuído à invenção das instituições cooperativas, o certo é que as cooperativas não esperaram as influências dos seus utopistas para nascer. Surgiram antes deles, como filhas da necessidade, como uma invenção popular e suas regras de funcionamento foram, pouco a pouco, sendo aperfeiçoadas ao longo de uma série de ensaios e tentativas, nas quais umas eram mais felizes que as outras, mas que ia aprendendo com os êxitos e os fracassos.

Diante do exposto percebe-se que historicamente o cooperativismo vem apresentando mudanças significativas e de forma mais acentuada nas últimas décadas. Está evolução vêm ocorrendo em maiores proporções, nos países mais desenvolvidos e contribuíram de maneira significativa para o desenvolvimento econômico. Em consequência, gerou também empregos mais estáveis, equilíbrio na distribuição das riquezas e melhoria na qualidade de vida.

O caminho para um mundo mais justo, melhor e mais equilibrado economicamente passa pelo cooperativismo, mas por um cooperativismo forte, responsável e que corresponda às expectativas de seus associados e que esteja presente em todos os setores com opção viável. Entretanto tudo isso só é possível com uma legislação adequada que incentive e valorize suas características, e para ser mais eficiente tem que ainda atender as especificidades de cada região onde estiver situada. (OCESC, 2005)

Segundo o mesmo autor o cooperativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Por atuar de forma intermediária, onde a propriedade não é nem do capitalismo nem do Estado, o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como uma forma democrática para a solução de problemas sócio-econômicos. Tem como princípio básico:

A cooperação mútua, tomando o lugar da competição e da ganância pelo lucro e integrando as instâncias da produção, distribuindo o consumo de mercadorias, constituiria a base da nova sociedade, mais justa e mais humana, pois não comportaria nem exploradores, nem explorados (SCHNEIDER 1981, p. 11).

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, de acordo com a Lei nº 5.764 - de 16 de dezembro de 1971.

A cooperativa é a representação societária de uma atividade econômica “sui generis”, de proveito comum e exclusivo de seus associados. As relações entre a cooperativa e o cooperado são ditadas pelo próprio cooperado, que, enquanto cooperado, está aderente às decisões de sua cooperativa, dentro do princípio que rege tal tipo de associados nos termos do prescrito no art. 38, caput, da Lei n. 5.764/71 (LEITE; SENRA 2005, p. 296).

Maria Flor (2011) define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da criação de uma sociedade democrática e coletiva, onde ela não busca somente satisfazer as necessidades de consumo por um bem ou serviço, mas também a necessidade social e educativa. É uma sociedade que pode ser criada por um pequeno grupo de pessoas, que formarão, com recursos individuais, um capital coletivo que deve garantir suas necessidades.

Contemporaneamente as organizações cooperativas têm se proliferado em todo o mundo, principalmente a partir de meados do século passado, até a atualidade. Muitas são as atividades econômicas na qual o sistema cooperativo exerce.

“Atualmente mais de 800 milhões de pessoas fazem parte de alguma maneira de associações cooperativas, e a perspectiva social desse tipo de organização inserida no sistema capitalista propicia um crescimento ainda mais espantoso”. (Disponível em <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/30/15>: acessado em 15 de janeiro de 2012).

O princípio cooperativo cresceu imensamente, alcançando dezenas de milhares de sócios. Representando um importante mercado consumidor.

Porém, as cooperativas cresceram no Brasil com mais intensidade nas décadas de 50 e 60. No último levantamento realizado no final de 1997, existem no País 4.851 Cooperativas registradas, e mais de quatro milhões de pessoas entre cooperados e funcionários vivem seu dia-a-dia do cooperativismo.

2.2 Formas de cooperação

Atualmente a cooperação agrícola se apresenta de várias formas: grupos de famílias; associação ou grupos de máquinas; grupo de produção semi-coletivizada; grupo de produção coletivizada; cooperativa de comercialização; cooperativa de produção agropecuária (CPA); condomínios e cooperativas de crédito rural.

A diferença entre os dois principais tipos de organizações, associações e cooperativas, é que a primeira é sem fins lucrativos e presta serviços aos associados. O resultado deve ser reinvestido no final do período, não paga imposto para o Estado, possui regimento e estatuto interno e não tem capital nem patrimônio (bens). Já a cooperativa apresenta fins lucrativos, cada sócio poderá receber os dividendos sempre que o resultado for positivo, pagas os impostos ao Estado, tem estatuto e o mesmo tem modelos a seguir - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Tem capital próprio e para associar-se é necessário pagar uma cota já previamente estabelecida em assembléia. A mesma pode exercer atividades comerciais, conforme suas condições. Além disso, tem-se no grupo coletivo a forma de cooperação mais simples, nem precisa de estatuto, simplesmente é feito comissões que determinam o regimento interno e o plano de produção (CONCRAB – MST, 1996).

Conforme o MST (1993) as principais formas de cooperação agrícola são:

CARACTERÍSTICAS	GRUPO COLETIVO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
Quem participa	Vizinhos, parentes ou amigos (Homens).	Famílias. Homens e às vezes mulheres.	Famílias, homens, mulheres e jovens acima de 16 anos.
Nº. de sócios	Grupo de até 10 pessoas.	Entre 20 e 400 conforme o tipo.	Nº mínimo 20 associados.
Forma de participação nas decisões	Combinação verbal entre todos os membros do grupo.	Assembléia.	Assembléias. Conselhos dos Representantes dos setores.
Para que se juntam	Geralmente para: Compra de implementos; venda de produtos; Construção de benfeitorias; Ajuda mútua no trabalho.	Geralmente para: Prestação de serviços de comércio e transporte etc. Encaminhamentos das reivindicações da comunidade.	Organização coletiva da produção e comercialização. Criação de agroindústrias.
Uso da terra	Geralmente individual.	Individual e semi-coletivo.	Semi-coletivo e coletivo.
Divisão do trabalho	No máximo mutirões de ajuda mútua.	Formas simples de divisão social do trabalho.	Especialização do trabalho através dos setores de atividades.
Estatuto e registro	Não tem estatuto, Geralmente não tem regimento interno, Os registros, são os contratos assinados.	Tem estatuto e registro interno. Não pode ter bloco de notas fiscais.	Tem estatuto e registro interno. Possui bloco de produtor e notas fiscais. Tem registro oficial.

Quadro 1 – As principais formas de cooperativismo

Fonte: MST, Caderno de Formação, nº. 20, 1993.

2.3 Cooperativismo: definições e objetivos

O Cooperativismo vem da denominação “cooperari” que quer dizer cooperação, ou seja, em linguagem simples, a união de pessoas para juntas cooperarem na concepção de objetivos comuns.

Segundo Crúzio (2001, p.13)

[...] cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar serviço, não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa.

Cooperativismo é como uma doutrina que visa a renovação social através da cooperação. Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo.

O Cooperativismo tem base na ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seus membros confiam em valores como honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com o semelhante (OCESC, 2004, p. 7).

Para Martins, (1980) a cooperativa é uma associação de pessoas regida por três princípios básicos: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa. A primeira significa que usuário da cooperativa não é o detentor do capital, são os proprietários. A gestão cooperativa implica que o poder decisório se concentra nas mãos dos associados, e a repartição cooperativa significa que a distribuição do lucro é feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações da mesma.

O cooperativismo constitui-se na técnica econômica capaz de permitir ao produtor rural ampliar a retenção de sua parcela no preço final do produto ou, ao menos, atenuar a descapitalização ao nível do estabelecimento rural (FLEURY, 1983).

De acordo com OCESEC (2004) as cooperativas são administradas por seus próprios membros que são democraticamente escolhidos em Assembléias Gerais, de regra a cada quatro anos, onde é, também, prestado conta da administração anterior. Para que seja reconhecida, é fundamental que a sociedade cooperativista funcione observando os Princípios do Cooperativismo. A principal diferença entre uma cooperativa e uma empresa comum é a forma de decidir sobre os fins da organização. Na empresa, quanto mais capital individual é

investido, mais influência pessoal se tem sobre o que, como e quanto produzir. Na cooperativa, decide-se com base no princípio, em Assembléia Geral dos Sócios, todos tendo o mesmo poder, independentemente dos investimentos de cada um.

Segundo Crúzio (2001, p. 54): “a cooperativa existe pela formação de pessoas, pela mutualidade a que se comprometem essas pessoas, pela singularidade de voto, pelo *quorum assemblear*, a igualdade de tratamento entre associados, a valorização do voto e não do capital”.

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros têm igual direito de voto, e as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática (OCESC 2005). Neste sentido é importante ressaltar que:

O ato cooperativo é o negócio jurídico bilateral que enlaça uma cooperativa e seu cooperativado (associado) numa relação de prestação de serviço daquela, a cooperativa, para este, o cooperativado. Este ato interno tem como requisito fático a realização de um negócio externo, junto ao mercado, para efeitos de sua efetiva consecução. A causa do ato cooperativo é a adesão do cooperativado ao Estatuto da Cooperativa, ou sua criação, quando o mesmo participa da fundação da entidade, celebrando, com os demais, o contrato da sociedade, cujo objetivo é a criação é a criação das regras estatutárias. (Marco Túlio de Rose apud LEITE; SENRA 2005, p. 299-300).

As cooperativas têm um sistema econômico-social, autogerido em bases democráticas, operacionalizado por meio da ajuda mútua, destinada à satisfação das necessidades econômicas dos membros a ele interligados. Torna-se de extrema relevância atentar para a base de toda essa estrutura, sendo esta os ideais cooperativistas.

2.3.1 Princípios universais do cooperativismo

Em 1995, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) na mais recente reformulação dos princípios cooperativistas, descreve-os com a seguinte redação, num congresso realizado em Manchester na Inglaterra. A ACI é o órgão de representação mundial do cooperativismo. Contudo a nova formulação mantém a essência de um sistema de princípios e valores que se mostrou eficiente, os quais ajudaram a transformar as cooperativas em grandes forças sociais

e econômicas em todo o mundo e ao mesmo tempo incorporando novos elementos para uma melhor interpretação do momento histórico atual.

São considerados princípios universais do cooperativismo:

1º Princípio - Adesão Voluntária e Livre: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços, e dispostas a assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais raciais, políticas ou religiosas. Segundo Cançado (2005, p.5): “[...] o princípio da Adesão Livre e Voluntária está relacionado à liberdade individual de cada um”;

2º Princípio - Gestão Democrática pelos Membros: As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomadas de decisões. Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos outros membros são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto), e as cooperativas de grau superior são também organizadas de forma democrática. Para Crúzio (2002), é importante que a existência de objetivos comuns seja um critério para a adesão, pois não faz sentido a entrada de um novo cooperado que não possua os mesmos objetivos da cooperativa. Por isso, o objeto de funcionamento deve estar claro no estatuto. Quanto à saída do cooperado, pode ser de maneira voluntária, através de um pedido formal de demissão, ou de maneira involuntária, através de sua eliminação da sociedade. Todo o processo, tanto de admissão quanto de saída de cooperados, é publicado na próxima Assembléia Geral Ordinária;

3º Princípio - Participação Econômica dos Membros: Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte deste capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, e se houver uma remuneração limitada ao capital subscrito como condição da sua adesão. Os membros afetam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefícios dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros. Através das assembleias, os cooperados elegem outros cooperados como representantes para administrar a cooperativa. Segundo (BRASIL, 2005a), só não pode votar e ser votado nas assembleias o cooperado que estabelecer vínculo empregatício com a organização. A tomada de decisão na cooperativa é democrática, o que traz vantagens e desvantagens. As desvantagens são a demora do processo e a possibilidade de formação de grupos rivais dentro da organização, o que pode inviabilizar o próprio processo de tomada de decisão. A vantagem

é que, por ser democrática, traz comprometimento ao quadro social, pois, quando se participa do processo de tomada de decisão, passa-se a ser co-responsável por sua implementação e por seus resultados. Isto não acontece em uma empresa mercantil. Por mais participativo que seja o processo de tomada de decisão dentro dessas empresas, grande parte dos resultados vai para os acionistas e não para quem realiza diretamente o trabalho. Desta maneira, nessas empresas, os funcionários podem ser motivados (o que deve ser feito com razoável frequência), mas, dificilmente, consegue-se um comprometimento verdadeiro;

4º Princípio - Autonomia e Independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Este princípio assegura a autonomia da própria cooperativa enquanto organização. Todas as ações e parcerias realizadas pela cooperativa não devem criar vínculos ou obrigações que limitem suas decisões. O princípio de Autonomia e Independência está diretamente relacionado com o da Gestão Democrática, pois possibilita que a participação do cooperado nas decisões e que as mesmas não sejam direcionadas por entidades externas à cooperativa. A preocupação com este princípio é observada também na própria legislação, quando limita o número de quotas-partes que cada associado pode subscrever (BRASIL, 2005a). O objetivo deste princípio é não permitir que o cooperado tenha demasiada influência sobre a cooperativa, preservando, assim, a autonomia da organização;

5º Princípio - Educação, formação e informação: As cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral – particularmente os jovens e os líderes de opinião – sobre a natureza e as vantagens da cooperação. Cançado (2005, p. 9) comenta sobre este princípio: “O crescimento continuado do associado como pessoa (Educação) e como profissional (Formação), além do acesso deste cooperado a todas as informações relativas à cooperativa (Informação)”;

6º Princípio - Intercooperação: As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. As cooperativas são, por excelência, o espaço onde a cooperação interna (intra-organização e intra-movimento) fortalece a organização para que ela possa competir no mercado. O princípio da intercooperação amplia esta cooperação a nível macro, possibilitando às cooperativas, devidamente acompanhadas pelas OCE's, OCB e Centrais, uma atuação mais efetiva, com um horizonte de resultados

mais interessante. A intercooperação é um princípio cooperativista que visa fortalecer o movimento cooperativo, através do trabalho;

7º Princípio - Interesse pela comunidade: “As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (VALADARES, 2002a, p. 21-22)”. As cooperativas, sendo organizações constituídas de pessoas, tendem a estar vinculadas estreitamente à comunidade de residência de seus cooperados. Desta maneira, o desenvolvimento desta comunidade reflete-se diretamente nos cooperados.

Rios (1987) diz que o cooperativismo abre várias portas, sendo adotado em todas as classes e sempre como associação de pessoas e não de capital. O poder de decisão é competência da assembléia de associados e a distribuição das sobras financeiras no final de um trabalho deve ser realizada de uma maneira diversa da que ocorre em empresas capitalistas. Percebendo-se assim, as características em propriedade de cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa. Sendo que a cooperativa trabalha para seus associados, e não para si própria como empresa. Conforme ressalta Oliveira (2006), a perfeita interação entre cooperados e cooperativa, o trabalho em conjunto, a igualdade de direitos e deveres, e a cooperação, mesmo diante da competição são resumidamente, aspectos básicos do modelo cooperativista.

De acordo com Oliveira (2006), a constituição jurídica das cooperativas, por si só, não pode ser considerada como vantagem competitiva, se a cooperativa não possuir um modelo de gestão eficiente e eficaz. Ou seja, as vantagens das cooperativas não devem ser baseadas somente nas leis que regem sua constituição, mas sim na perfeita integração entre seus clientes e o mercado em geral.

Mammini (2001) ressalta que os campos de atuação podem ser diferentes, assim, as cooperativas possuem objetivos diversos, porém os associados e dirigentes não podem se esquecer do objetivo comum, que fez de suas cooperativas um sistema, uma alternativa econômica com fins sociais, onde está claramente colocada uma proposta ética.

2.4 Os ramos do cooperativismo

O cooperativismo apresenta várias formas, conforme apresentadas pelo Serviço Nacional de Aprendizado do Cooperativismo (SESCOOP).

De acordo com OCESC (2005) o cooperativismo, sendo um movimento econômico e social dinâmico dentro da sociedade, a partir de 1993 sofreu modificações no quadro de nomenclatura do Sistema Cooperativo Brasileiro, adaptando-o à atualidade. O sistema passou a ter doze ramos cooperativos, que abrangem:

- Consumo: formado por cooperativas de abastecimento e fornecimento de produtos em geral, cuja denominação poderá ser: Cooperativa de Consumo, e classificam-se em abertas ou fechadas, na medida em que admitem ou não como cooperadas pessoas de segmentos sociais distintos ao que lhe concebeu. Repassar aos seus associados às mercadorias em quantidade, qualidade e preços competitivos consiste no objetivo central e principal desafio deste tipo de cooperativa;
- Produção: constituído por cooperativas, nas quais os meios de produção, explorados pelo quadro social, pertencem à cooperativa e os cooperados, cuja denominação poderá ser: Cooperativa de Produção de Calçados, Cooperativa de Costureiras etc;
- Agropecuária: constituído por cooperativas de qualquer cultura ou criação denominados como Cooperativas dos Produtores de Cooperativas Agropecuária. O ramo agropecuário é o segmento mais forte do cooperativismo brasileiro, responsável pela organização da produção agropecuária, possibilitando uma inserção eficiente nos mercados. Atuando ao longo das cadeias produtivas, possibilita a compra em comum de insumos (adubos, agroquímicos, máquinas agrícolas) e a venda da produção dos cooperados. Presta serviços de assistência técnica, armazenamento, industrialização, comercialização, assistência social e educacional;
- Crédito: constituído por cooperativas de crédito rural e urbano, cuja denominação poderá ser: Cooperativa de Crédito Rural, Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo. Existem dois sub-tipos de cooperativas de crédito: as urbanas, também chamadas de crédito mútuo, que segue o modelo Dejudins, do Canadá. São fechadas, só beneficiando distinto grupo social, o que a diferencia do tipo Luzzatti, da Itália; de crédito rural, que só admitem a associação de cooperados de determinada cooperativa agropecuária ou região produtora. As cooperativas de crédito são acompanhadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil;
- Educacional: constituído por cooperativas de alunos de escolas, e cooperativas de pais de alunos, denominados Cooperativa de Alunos da Escola, Cooperativa de Pais;
- Especial: constituído por cooperativas não plenamente autogestionadas, formadas por pessoas de menor idade ou relativamente incapazes, cuja denominação poderá ser: Cooperativa de Alunos da Escola, Cooperativa de Deficientes Mentais;

- Habitacional: constituído por cooperativas de construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais, cuja denominação poderá ser: Cooperativa Habitacional;
- Mineral: constituído por cooperativas de mineradores, cuja denominação poderá ser: Cooperativa de Mineradores de Carvão Mineral;
- Saúde: constituído por cooperativas de médicos, odontológicos, psicológicos e atividades afins, cuja denominação poderá ser: Cooperativa de Médicos, Cooperativa de Odontológicos, Cooperativa de Psicólogos, etc.
- Infra-estrutura: constituído por cooperativas que tem como objetivo primordial prestar coletivamente um serviço denominado: Cooperativa de Eletrificação Rural, Cooperativa de Irrigação;
- Transporte: constituído por cooperativa que atuam no transporte de cargas e de passageiros denominadas de: Cooperativa de Transporte de Passageiros e Cargas;
- Trabalho: constituída por cooperativas de profissionais que prestam serviços a terceiros, cuja denominação poderá ser: Cooperativas de Técnicos Agrícolas, etc;

De segmento, como Educacional, Especial, Habitacional, Mineral, Produção, Serviço, Trabalho e de Saúde, são cooperativas formadas por profissionais da área de saúde: médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, dentistas, que à semelhança dos outros profissionais organizados em torno das cooperativas de trabalho, buscam superar o desemprego e portarem-se como patrões de si próprios, oferecendo serviço de qualidade, com custos acessíveis aos seus clientes.

2.5 Formação de uma cooperativa

De acordo com estatuto o principal objetivo da cooperativa é prestar serviço a seus associados. Portanto, é necessário o envolvimento do maior número possível de futuros sócios no processo de constituição. Mesmo que algumas atividades pareçam burocráticas demais para serem conduzidas por um grupo ou equipe, a seguir, seguem algumas orientações para condução de um processo democrático e participativo, que de acordo com a revista Gestão Cooperativa, é necessário reunir o grupo de pessoas interessadas em criar à cooperativa, com as seguintes finalidades: Determinar os objetivos da cooperativa; escolher uma comissão para tratar das providências necessárias à criação da cooperativa, com indicação de um

coordenador dos trabalhos; Analisar se a cooperativa é solução mais adequada realizando estudo técnico de viabilidade econômica e social. (ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ALFA, 2009).

Realizar reuniões com todos os interessados em participar da cooperativa, a fim de verificar as condições mínimas necessárias para que a cooperativa seja viável.

A comissão elabora ou examina proposta de estatuto, contendo, entre outros, os seguintes itens: Denominação, sede, foro, área de ação, prazo e ano social; Objetivos sociais; Associados: admissão, direitos, deveres e responsabilidades – demissão, eliminação e exclusão; Regras do capital social; Assembléia Geral – definição, convocação e funcionamento; assembléia geral ordinária; assembléia geral extraordinária e eleições.

A comissão realiza reuniões com todos os interessados para distribuição e discussão da proposta de estatuto, convoca todas as pessoas interessadas para a Assembléia Geral de Constituição da Cooperativa e realiza assembléias gerais de constituição da cooperativa, com a participação de todos interessados, com no mínimo 20 pessoas físicas.

Após atendimento às recomendações iniciais, faz-se necessário a formalização da cooperativa. E, por conseguinte, seu registro nos órgãos competentes.

2.6 Situação atual das cooperativas no Brasil

As organizações cooperativas no Brasil nunca estiveram em tanta evidência quanto agora, seja as cooperativas de serviços, habitacionais, educacionais, de serviços médicos, de produtores rurais, de estivadores, de segurança de transporte entre outros.

No Brasil existem muitos tipos de cooperativas. Elas são classificadas conforme a área de atuação, núcleo de pessoas que ela atinge e produtos e serviços que ela trabalha. Existem algumas organizações cooperativas que se destacam mais no âmbito nacional, são elas: cooperativas agropecuárias, de consumo, de transportes, de trabalhadores, de habitação, de crédito. Enfim, existe uma infinidade de organizações com esse princípio a satisfação do seu quadro de associados (OCESC, 2005).

2.7 Formas de ingresso de associados

A forma de ingresso nas cooperativas é regida pelo estatuto de cada cooperativa, para esclarecer esse ponto toma-se como base o estatuto social da Cooperativa Agroindustrial Alfa, aprovado na assembléia geral extraordinária realizada em 25 de novembro 2009.

No “capítulo III” do estatuto e na “seção I” que descreve sobre as formas de associação, verifica-se que: poderá associar-se qualquer pessoa que se dedique a atividade fim da cooperativa (agropecuária), resida na área de abrangência da cooperativa, possa dispor livremente de bens e concorde com as disposições do estatuto da cooperativa.

Diante do interesse de ingresso a proposta do associado da cooperativa será enviada ao conselho de administração que aprovara o ingresso ou não e para ser admitido o associado deve assinar a ficha de matrícula, fornecer dados para o cadastro de suas atividades, subscrever e integralizar a cota-capital conforme prevê o estatuto social e participar com aproveitamento do treinamento introdutório com o (a) cônjuge. Cumprindo o que foi disposto acima, o associado adquire todos os direitos e assume todos os deveres e obrigações decorrentes de lei e do referido estatuto, ressalvo os requisitos específicos para a participação em assembléias e na ocupação de cargos nos órgãos sociais especificados no estatuto.

O número de associados de uma cooperativa é ilimitado, mas não poderá em hipótese alguma ser menor que 20 associados. O desligamento dá-se de três formas, demissão, eliminação e exclusão. A demissão será unicamente diante de pedido feito via documento encaminhado à presidência, sendo que por este será comunicado ao conselho de administração. Já a eliminação será aplicada em virtude da infração da lei ou do estatuto, e será feita por decisão do conselho de administração, devendo os motivos que a determinaram constar em termo lavrado na ficha de matrícula e assinada pelo presidente da cooperativa. Por fim, a exclusão será feita por dissolução de pessoa jurídica, por morte de pessoa física, por incapacidade civil não suprida e por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência da cooperativa. (ESTATUTO COOPERALFA, 2009)

2.8 A cooperativa e suas relações com os produtores

Para Crúzio (2001), as cooperativas apresentam as seguintes vantagens para seus cooperados:

- a) O associado é o próprio dono da associação, além de também dirigir e fiscalizar;
- b) A relação é direta entre o tomador de serviço e o associado;
- c) O associado produz e vende diretamente ao mercado consumidor;
- d) Os interesses e necessidades são representados por todos;
- e) Negociam preços e prazos junto a fornecedores e reduzem custos para terceiros;
- f) Através da junção de cooperativas, podem expandir suas operações para vários municípios, cidades e estados;
- g) Direitos iguais para todos os sócios;
- h) Possibilitam o desenvolvimento intelectual dos associados e seus familiares.

2.9 Cooperativismo e desenvolvimento local e regional

O processo de ocupação da Região Oeste do estado de Santa Catarina, pelos imigrantes de origem européia, iniciou do século XX. O objetivo maior desta ocupação era a colonização e o desenvolvimento regional. A cooperação, trabalho coletivo, mutirão, associações, foram fatores que sempre estiveram presentes desde o início da ocupação. Esta marca característica se deve à homogeneidade cultural e étnica dos imigrantes, que teria favorecido a dinâmica cooperativa. O trabalho coletivo, a cooperação gera gradativamente um processo econômico produtivo e as necessidades sociais dos colonizadores. A relação do processo de cooperação, a organização e funcionamento da cooperativa, com o desenvolvimento, confundem-se com a história do processo de colonização de nossa região.

O trabalho cooperativo é uma marca de seus primeiros habitantes, os guaranis até os imigrantes teuto brasileiros e seus descendentes, o que configurou a proposta de desenvolvimento deste seu meio. De igual forma também estiveram presentes alguns conflitos, interesses privados, entre colonizadores e sua organização, com o Estado e grupos privados, mesmo que Estado tenha sido um incentivador, via políticas e instrumentos públicos, para o desenvolvimento do cooperativismo.

“As diferentes experiências de trabalho coletivo na Região estão fundamentadas na formação sócio-cultural das pessoas que compõem a Região, somadas às políticas oficiais de estímulo à organização e composição de associações” (BÜTTENBENDER, 1995, p. 125).

Para Puhl (2005, p. 15) a construção do desenvolvimento, na perspectiva da emancipação social, passa pela diversidade, pela contraposição de experiências pessoais e coletivas. Requer a participação efetiva do conjunto das pessoas envolvidas no seu processo. Daí seu caráter político democrático. De acordo com o autor esta compreensão do desenvolvimento entende a cooperação, o cooperativismo, como uma estratégia importante e que por sua vez tem interface com o desenvolvimento local. Desenvolvimento local como resultado de um processo político e democrático.

As cooperativas são resultados do conjunto de práticas de ajuda mútua, confiança mútua, necessidades materiais, educação, e procura de formas de desenvolvimento e convivência em grupos. Desta forma as cooperativas surgiram como espaços de exercício da democracia, espaços de participação, decisões coletivas, espaços de poder e contribuíram para o desenvolvimento da região, principalmente na produção agrícola e leiteira que são atividades bem desenvolvidas na região na atualidade. As cooperativas agropecuárias exercem grande influência no meio rural e no desenvolvimento local.

As cooperativas passaram a criar as estruturas necessárias para a assistência técnica, armazenagem para grandes quantidades de grãos e até a estrutura portuária para a realização das exportações. Todo este processo trazia um conjunto de vantagens ao Estado. As cooperativas representavam uma série de vantagens ao Estado: a) reduziam os custos operacionais e gastos de circulação; b) facultariam a compra de grãos; c) oportunizariam a difusão e incorporação de tecnologias avançadas; d) garantiriam maior produtividade física e econômica da lavoura (SCHNEIDER, 1991, p. 254).

Através de inspirações mais teóricas considera-se o desenvolvimento sinônimo do crescimento. No entanto, uma corrente voltada à realidade empírica diz que o crescimento é uma condição indispensável para o desenvolvimento e ressalta que não é condição suficiente. Os economistas que associam o crescimento ao desenvolvimento afirmam que os países subdesenvolvidos não utilizam integralmente os fatores de produção que dispõem, por esse motivo crescem menos que os países desenvolvidos, pois estes últimos não apresentam ociosidade na sua estrutura (SOUZA, 2005).

Numa comunidade que se exercita na promoção de relações de colaboração recíproca, a educação alimenta-se do clima geral e reproduz as relações sociais fundamentais. (...) “É nesse tipo de relações de cooperação que os homens aprendem a confiar em si mesmos,

adquirem espírito de mútua confiança” (SCHALLENBERGER; HARTMANN, 1981, p. 135-136).

Para Puhl (2005) as relações sociais de cooperação são da capacidade humana e relações características do ser humano. O movimento cooperativista busca fundamentar os princípios da organização do trabalho, enquanto produção e distribuição de riquezas. Nesta visão e compreensão, o ser humano é um ser co-operante, um sujeito social cooperativo.

Segundo Thompson (1987) a origem da cooperação entre as pessoas está na partilha dos alimentos. “Não há descrição mais expressiva do que a nossa idéia de origem da humanidade, pois a maneira como alguém vê as origens da cultura humana é também uma descrição da maneira como esse alguém deseja ver o futuro da humanidade” (THOMPSON, 1987, p. 22).

De acordo com Puhl (2005) neste quadro de profundas transformações, de crise, de incertezas, toma espaço, a capacidade de reação e organização da sociedade civil, e o movimento cooperativista, pois se afirma como espaço de organização e instrumento de atuação dos mais diversos grupos sociais. O cooperativismo não se restringe apenas ao aspecto econômico, que tem sido sua razão maior na tentativa de solucionar os problemas daqueles que cooperam com base em interesses e necessidades comuns. Diz respeito também às questões sociais, de ecologia, educação, políticas públicas, dentre outras.

O desenvolvimento local “é um processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos” (BUARQUE 2002, p. 25).

O associativismo e o cooperativismo representam, sem dúvida, modelos de organização social mais justo para produzir e distribuir riquezas, especialmente, em nossas sociedades latino-americanas. A organização cooperativa pode significar, em nossas condições, estruturas e espaços de poder econômico e político mais próximos da população (FRANTZ, 2003, p. 19).

Na relação entre o cooperativismo e o desenvolvimento regional, as cooperativas constituem-se em instrumento de integração regional da economia. Há três razões fundantes da ação cooperativa para dinamizar a integração regional.: A) Razão organizacional: A integração entre os indivíduos permite um planejamento mais eficiente, podendo-se eliminar os excessos de oferta e procura nas distintas regiões. As informações passam a fluir com facilidade para as centrais de decisões macroeconômicas. A organização dos indivíduos cria a condição de integrar as regiões economicamente mais isoladas às zonas mais avançadas da economia nacional; B) Razão ideológica: A sustentação das cooperativas primárias em ideologias comuns, ou no máximo semelhantes, facilita mais a sua integração e organização de segundo grau (centrais, federações, etc) do que as demais empresas, dado que o processo decisório se realiza nas cooperativas regionais ou nacionais,

segundo os mesmos princípios democráticos. Assegura-se que os interesses locais serão ouvidos e respeitados nos níveis superiores. Isto permite a tomada de medidas adequadas às realidades regionais e/ou locais. C) Razão funcional: Os objetivos das cooperativas coincidem com os requisitos anteriormente mencionados. Elas buscam nivelar desequilíbrios entre a oferta e a demanda de seus associados. Elas desejam o fácil fluxo de impulsos para o desenvolvimento e os associados são interessados em que as cooperativas consigam impor e reforçar os impulsos de desenvolvimento existentes, com o objetivo de melhorar a vida para todos (BÜTTENBENDER, 1995, p. 110 apud PUHL, 2005, p. 17)

Tratando desta relação dialética entre o processo de desenvolvimento regional e a contribuição do cooperativismo, Frantz (2003a) chama atenção para a possibilidade de a cooperativa estruturar e viabilizar espaços econômicos para os sócios. Isto na forma de orientação na produção, assistência técnica, agregação de valor, via industrialização, relações com os mercados. Além disso, há a estabilidade do capital investido na cooperativa, em este permanecer na região.

2.9.1 Desenvolvimento econômico na agricultura

A agricultura foi uma atividade essencialmente familiar por muito tempo, mas a necessidade de reduzir custos e produzir em escala provocou um processo de modernização que resultou na forte presença da agricultura empresarial ou patronal em muitas atividades.

A agricultura familiar pode ser entendida como sendo aquela aonde a família ao mesmo tempo é proprietária dos meios de produção e desenvolve o trabalho produtor. De acordo com Brasil (2006) o agricultor familiar é definido como: empreendedor familiar rural é aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I – não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II – utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III – tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
- IV – dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Agricultura sustentável	Agricultura convencional
Aspectos tecnológicos	
1 - Adapta-se às diferentes condições regionais, aproveitando ao máximo os recursos locais.	1 - Desconsideram-se as condições locais, impondo pacotes tecnológicos.
2 - Atua considerando o agrossistema como um todo, procurando antever as possíveis consequências da adoção das técnicas. O manejo do solo visa sua movimentação mínima, conservando a fauna a flora.	2 - Atua diretamente sobre os indivíduos produtivos, visando somente o aumento da produção e da produtividade.
3 - As práticas adotadas visam estimular a atividade biológica do solo.	3 - O manejo do solo, com intensa movimentação, desconsidera sua atividade orgânica e biológica.
Aspectos ecológicos	
1 - Grande diversificação. Policultura e/ou culturas em rotação.	1 - Pouca diversificação. Predominância de monoculturas.
2 - Integra, sustenta e intensifica as interações biológicas.	2 - Reduz e simplifica as interações biológicas.
3 - Associação da produção animal à vegetal.	3 - Sistemas pouco estáveis, com grandes possibilidades de desequilíbrios.
4 - Agrossistemas formados por indivíduos de potencial produtivo alto ou médio e com relativa resistência às variações das condições ambientais.	4 - Formado por indivíduos com alto potencial produtivo, que necessitam de condições especiais para produzir e são altamente suscetíveis às variações ambientais.
Aspectos sócio-econômicos	
1 - Retorno econômico a médio e longo prazo, com elevado objetivo social.	1 - Rápido retorno econômico, com objetivo social de classe.
2 - Relação “capital homem” baixa.	2 - Maior relação capital/homem.
3 - Alta eficiência energética. Grande parte da energia introduzida e produzida é reciclada.	3 - Baixa eficiência energética. A maior parte da energia gasta no processo produtivo é introduzida, e é, em grande parte dissipada.
4 - Alimentos de alto valor biológico e sem resíduos químicos.	4 - Alimentos de menor valor biológico e com resíduos químicos.

Quadro 2 – Principais diferenças entre Agricultura Sustentável e Convencional

Fonte: CARMO (1998, p. 226)

De acordo com o IBGE (2009) referente ao senso realizado em 2006, a agricultura familiar representa 85% do total de estabelecimentos no Brasil, ocupa 30% da área total,

responsável por 38% do valor bruto da produção agropecuária nacional, quando considerada a participação na renda total agropecuária, os agricultores familiares são responsáveis por 51% e apresenta grande importância social em relação a ocupação dos trabalhadores brasileiros, sendo que dos 17,3 milhões de pessoas ocupadas no meio rural brasileiro, 77% estão empregados na agricultura familiar.

Pode se afirmar que, um meio para fortalecer a agricultura familiar é através de associações e de cooperativas. Segundo o relatório de Atividades da OCB (2004) uma das principais conclusões foi que o ato cooperativo permite maior poder de consumo e investimento para os associados; as cooperativas, por sua vez, geram uma série de benefícios diretos e indiretos para as comunidades onde estão inseridas. No ramo agropecuário os benefícios são mais evidentes, “[...] recursos que se transformarão em investimento, consumo e maior circulação de mercadorias no comércio local” (OCB, 2004, p. 28).

No mesmo relatório de atividades da OCB (2004) encontram-se dados que mostram que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é maior nos municípios onde há cooperativas do que naqueles onde não há. Neste índice, também são considerados os indicadores de educação, longevidade e renda da população.

“Afirma-se que existe uma relação positiva entre o crescimento agrícola e o crescimento dos demais setores” (SOUZA, 2005, p. 201). Ou seja, os demais setores dependem da agricultura para o seu desenvolvimento.

2.10 Serviços

2.10.1 Definições de serviços

Muitos pesquisadores vem há muito tempo elaborando definições para serviços, mas nunca ganharam uma aceitação muito ampla. Essas definições se baseiam no conceito comum de que a qualidade é definida pelo cliente, e, satisfazer este cliente deve ser o propósito de toda organização. Essa deve atender bem o cliente.

Apresenta-se no Quadro 3, alguns conceitos de serviços utilizados na literatura.

Definição de Serviço	Fonte
Atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.	AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, (1960)
Representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente, ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias, ou de outros serviços.	REAGEN, (1963)
Serviços colocados no mercado: Uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível.	JUDD, (1964)
É uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar à mudança física na forma de um bem.	BLOIS, (1974)
É uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.	LEHTINEN, (1983)
São quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que frequentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor.	ANDRESEN ET AL., (1983)
São quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor.	GUMMESSON, (1987)
É qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.	KOTLER, (1988)
São atos, processos e o desempenho de ações.	ZEITHAML; BITNER, (1996)
É um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.	GRÖNROOS , (1993)
Atividades, benefício ou satisfação oferecido para venda.	COBRA, (1992)
É uma experiência perecível, intangível desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor.	FITZSMMONS; FITZSMMONS, (2005)

Quadro 3 – Definição de serviços

Fonte: Adaptado de Fitzsmmons, James; Fitzsimmons, Mona (2005) Grönroos (1993)

O serviço de qualidade não só é uma eficiente ferramenta de “venda”, mas também uma vantagem competitiva em longo prazo. De fato, numa economia de mercado em que muitas organizações fornecem essencialmente o mesmo serviço, muitas vezes ele é o único diferencial de vantagem competitiva disponível para a organização.

Na atualidade o setor de serviços vem ganhando importante relevância, em diversos países do mundo que, no passado tiveram sua economia basicamente industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados (GIANESI; CORREA, 2006). As modernas economias industrializadas são dominadas por empregos no setor de serviços. Isto porque, da mesma maneira como os empregos migraram do campo para as indústrias, no século XIX, devido às tecnologias da racionalização do trabalho, na indústria os empregos passaram para o setor de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Segundo Giansesi e Correa (2006) as atividades de serviços exercem uma função importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Essas funções podem ser divididas em três categorias, primeiramente, como diferencial competitivo – as atividades de serviços prestados ao cliente, como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica, pelas empresas de manufatura. A segunda como suporte às atividades de manufatura onde muitas das funções dentro das empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços, como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros. E também como geradores de lucro, pois, alguma atividade de serviços de empresas de manufatura pode desenvolver-se a um ponto tal, que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constitui-se em “centros de lucro” dentro das empresas.

De acordo com autor, o setor de serviços pode representar uma alternativa para contornar o desemprego que atinge duramente a indústria. O setor de serviços tem hoje uma importante representação para a economia brasileira. O crescimento é visto como promessa para o desenvolvimento do país e representa atualmente, por cerca de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e é o maior gerador de empregos formais do país, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2008. As atividades de serviços exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Este papel pode ser sumarizado como diferencial competitivo, como suporte às atividades de manufatura e como gerador de lucros.

Assim as cooperativas brasileiras se inserem neste contexto, apresentando uma gestão orientada para serviços, onde se necessita compreender a natureza do serviço buscando

satisfazer as necessidades dos clientes e seus cooperados. É de fundamental importância identificar se estes estão satisfeitos com a qualidade dos serviços oferecidos.

As cooperativas são fornecedoras de serviços, principalmente aos seus cooperados (associados), portanto ouvir a opinião dos clientes é a melhor forma para se obter serviços com qualidade e que realmente satisfaçam os seus associados. A seguir apresenta-se a evolução do crescimento do setor de serviços.

2.10.2 Crescimento do setor de serviços

A atividade de serviços apresenta ciclos históricos periódicos desde a Grécia Clássica como categoria de atividade econômica. Na idade média os serviços proporcionaram muita riqueza a vários estados e até para países inteiros como, por exemplo, Veneza, Portugal e Holanda.

A partir do século XVIII, com a Revolução Industrial os serviços perderam a importância econômica, sendo esta retomada somente em meados do século XX. Nos países desenvolvidos o setor de serviços ocupa uma posição de destaque na economia, a medição ocorre através da verificação da ocupação da mão-de-obra e na geração de renda, essa por sua vez refletida através do Produto Interno Bruto.

Nos países industrializados, o valor criado pelo setor de serviços, expresso como porcentagem do PIB, com base em preços atualizados, cresceu de 53% em 1960 para 66% em 1995. Na União Européia, o crescimento foi de 47% para 66%, e nos Estados Unidos, de 57% a 72%, e continua crescendo. Entretanto, no caso dos países desenvolvidos, o “setor de serviços” há muito tempo tem sido responsável por mais de 50% do produto interno bruto ou do nível total de emprego” (Grönroos, 2003).

O PIB per capita é a divisão do valor corrente do PIB pela população residente no meio do ano. Em 2010, o PIB per capita alcançou R\$ 19.016, após ter registrado variação, em volume, de 6,5% em relação a 2009. Na década encerrada em 2010, o PIB per capita registrou crescimento anual médio de 2,4%, acima da média dos anos 90, quando cresceu, em média, 1,1% ao ano (IBGE, 2010).

Taxas (%)	4° trim 2009	1° trim 2010	2° Trim 2010	3° Trim 2010	4° Trim 2010
Acumulado ao longo do ano/mesmo período do ano anterior	(-) 0,6	9,3	9,2	8,4	7,5
Últimos quatro trimestres/quatro trimestres imediatamente anterior	(-) 0,6	2,2	5,3	7,5	7,5
Trimestre/mesmo trimestre do ano anterior	5	9,3	9,2	6,7	5
Trimestre/trimestre imediatamente anterior (com ajuste Sazonal)	2,5	2,2	1,6	0,4	0,7

Quadro 4 – Principais resultados do PIB a preços de mercado do 4º Trimestre de 2009 ao 4º Trimestre De 2010

Fonte: IBGE, 2010

A expansão do PIB resultou do aumento de 6,7% do Valor Adicionado a preços básicos e do crescimento de 12,5% nos Impostos sobre Produtos Líquidos de Subsídios. O resultado do Valor Adicionado neste tipo de comparação refletiu o desempenho das três atividades que o compõem: Agropecuária (6,5%), Indústria (10,1%) e Serviços (5,4%) (IBGE, 2010).

No Brasil o serviço tem um enorme impacto na economia e isso vem crescendo rapidamente, de acordo Lovelock e Wright (2002) no Brasil o setor de serviços responde por 52% do produto interno bruto e 53% da geração de emprego. Diante isso fica cada vez mais importante a interação entre empresas e consumidores

O crescimento da Agropecuária (6,5%) se deve ao aumento de produção de várias culturas importantes da lavoura brasileira, com destaque para soja (20,2%), trigo (20,1%), café (17,6%), milho (9,4%), cana (5,7%) e laranja (4,1%) (IBGE, 2010).

Nos Serviços (5,4%), os destaques foram às atividades de “Intermediação financeira e seguros” e o “Comércio”, ambas com crescimento de 10,7%. O crescimento da população empregada e da massa real de salários, ao lado da expansão do crédito ao consumo, sustenta o crescimento das vendas. Por fim, Transporte, armazenagem e correio cresceram 8,9%,

seguido por Serviços de informação (3,8%), Outros serviços (3,6%), Administração, saúde e educação pública (2,3%) e Serviços imobiliários e aluguel (1,7%) (IBGE, 2010).

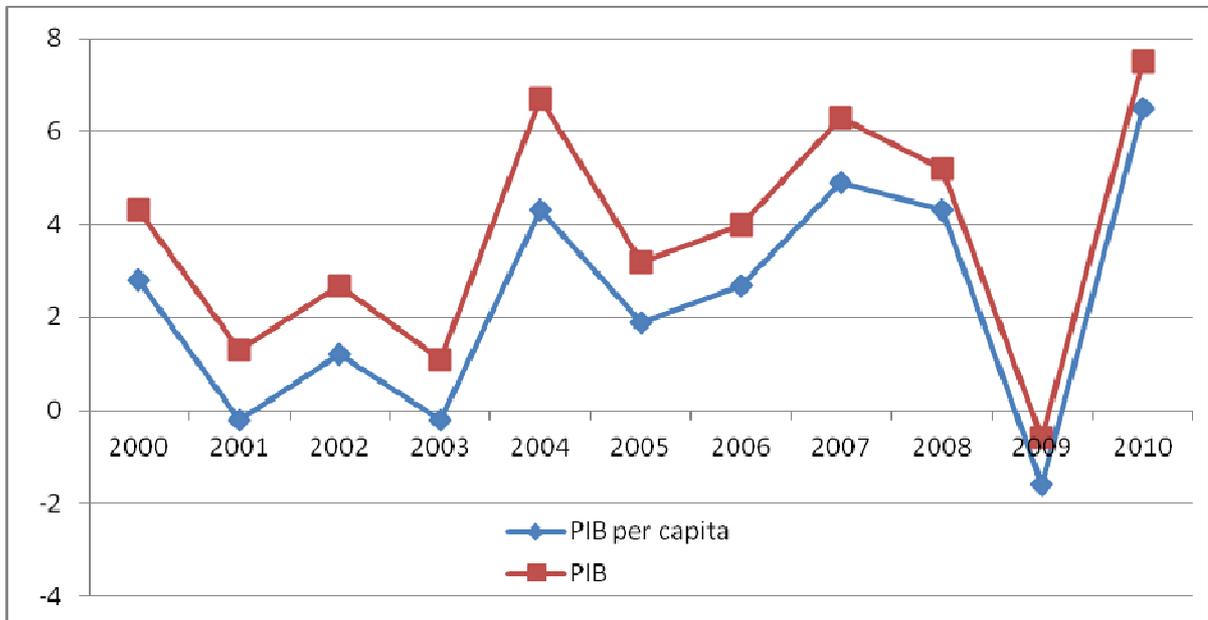


Figura 1 – PIB e PIB per capita (Taxa % de crescimento anual)

Fonte: Pesquisa 2010

O setor de serviços já responde por 67,4% do PIB brasileiro e a tendência é de que a participação cresça ainda mais nos próximos anos. “É um processo natural, que se segue à melhora da renda e de sua distribuição. A sociedade tende a buscar mais serviços, como turismo e alimentação fora do domicílio”, explicou Teixeira. Em 2004, o peso dos serviços na economia nacional era de 63%. Entre aquele ano e 2010, a participação da indústria no PIB caiu de 30,1% para 26,8% (IBGE, 2010).

Portanto, pode-se observar a importância dos serviços na economia. Para Almeida (2001) dentre os serviços prestados ao cliente, o atendimento destaca-se de modo especial, como um forte instrumento de diferenciação. Assim, o serviço de qualidade oferecido aos clientes é essencial para a satisfação e manutenção desse cliente como consumidor do serviço oferecido.

2.10.3 O pessoal de linha de frente da cooperativa

Um pessoal de linha de frente orientado para o cliente significa manter a atenção concentrada nos desejos e necessidades dos clientes. São essas pessoas que lidam diretamente com o cliente e, nessa interação, podem ajudar a melhorar ou piorar a qualidade do serviço prestado. Para Fernandes et al. (2008), a definição de serviço é problemática devido à extrema amplitude e complexidade dessa atividade que abrange desde os serviços de caráter pessoal até os relacionados a produtos como a entrega em domicílio e os serviços de suporte.

O contato com o cliente é denominada na literatura de *linha de frente* “front office”, Johnston, 2005; Gianesi e Corrêa, 2006). Esta é a parte do sistema onde ocorrem as interações cliente/empresa, podem acontecer no contato pessoal, direto, frente-a-frente ou indireto chamado, não-pessoal como através de telefone. É na linha de frente que acontece o encontro de serviço, o cliente interage diretamente com o serviço ou através do funcionário. Do ponto de vista do cliente o encontro de serviço é considerado o próprio serviço prestado. Para tal, são de suma importância a qualidade e a padronização do encontro de serviços.

As atividades de retaguarda servem para apoiar o processo de prestação do serviço (back office) que ocorrem na linha de frente, sendo que há pouco ou nenhum contato com a organização e o cliente (exemplo, a cozinha de um restaurante). Possuem maior facilidade de padronização e adaptação as técnicas utilizadas na indústria. O termo linha de visibilidade é usado para separar as atividades da linha de frente (visíveis para cliente) e da retaguarda (invisíveis para o cliente).

Conforme Ferreira (2000, p. 4) o atendimento ao público é um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. A "tarefa de atendimento" é, frequentemente, uma "etapa terminal", resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional, envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário.

O autor relata que a dificuldade das organizações é porque estas devem ser capazes de encontrar as pessoas adequadas para, através delas, promoverem respostas satisfatórias no atendimento aos clientes, com isso torná-lo satisfeito. Portanto, as organizações necessitam, assim, de habilidade e capacitação para identificar as pessoas ideais para serem colocadas nos locais certos. Essa seleção deve ser criteriosa quando se trata da escolha de profissional para atender o cliente, não somente pelo curso superior deste, mas pela capacidade comercial, pelo

seu histórico de venda, e também por sua capacidade de se identificar com clientes, entender suas necessidades e tomar iniciativas na hora do atendimento.

2.10.4 As características dos serviços e suas implicações

Siqueira (2006) classifica os serviços correlacionando as seguintes dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e *front office* ou *backroom*. Do cruzamento destas seis dimensões os autores criam três categorias de prestação de serviços, a saber:

- a) Serviços profissionais: aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe, como por exemplo, serviço de consultoria, serviços bancários de pessoas jurídicas, serviços médicos e assistência jurídica ou técnica. As operações básicas ocorrem no *front office*, o número de clientes atendidos num determinado período costuma ser reduzido e o profissional responsável por sua execução tem um alto grau de liberdade, podendo inclusive personalizar o atendimento.
- b) Loja de serviços: exemplos desta classificação são os hotéis, serviços bancários de pessoas físicas, restaurantes e o varejo em geral, é um meio-termo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Um volume maior de clientes é processado (atendidos) por dia. No caso, o valor do serviço é gerado tanto no *front office* como *back office*. Havendo certo grau de personalização do serviço neste processo, e exigem menor autonomia do pessoal de contato.
- c) Serviço de massa: atende um maior número de pessoas por unidade de tempo. São serviços pouco, ou quase nada, personalizados, com alto grau de padronização das operações. Exemplos dessa categoria: transportes urbanos (ônibus, metrô), grandes supermercados, transmissão de rádio e televisão e serviços de comunicação telefônica.

Toda oferta de serviços ou produtos apresenta parte tangível e outra intangível, normalmente não temos os chamados serviços puros ou produtos puros. O que se encontra nas ofertas de mercado é um grau de variação da intensidade do serviço ou produto.

Pode dizer que toda a oferta de serviços tem uma parte tangível e outra intangível, normalmente não se tem os chamados serviços puros. O que se encontra nas ofertas de mercado é um grau de variação da intensidade desses serviços.

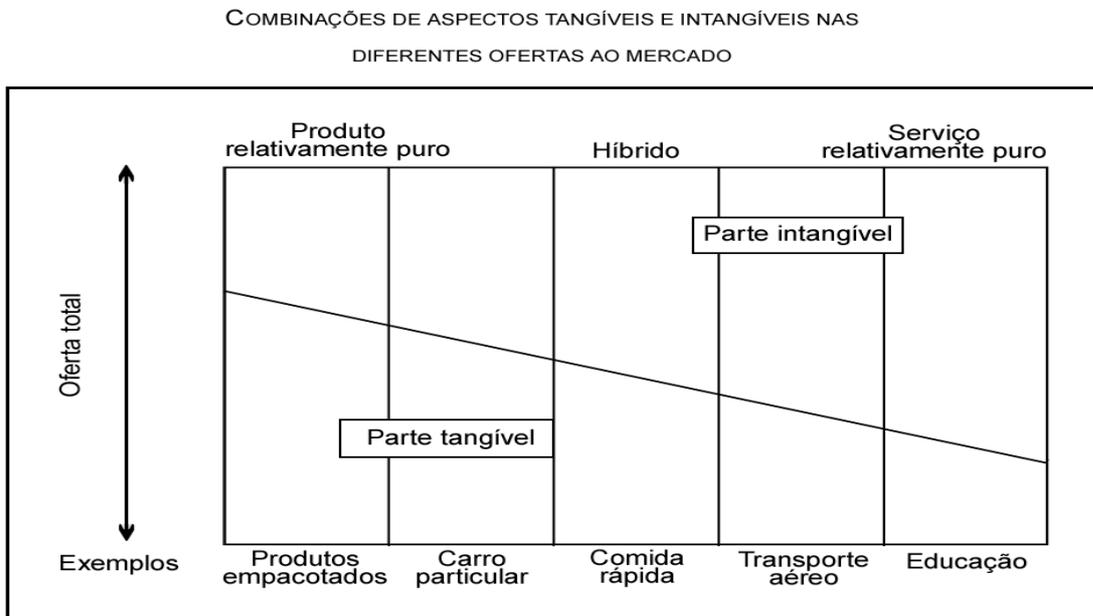


Figura 2 – Combinações de aspectos tangíveis e intangíveis

Fonte: LIMA et al. (2004, p. 85).

Qualidade do serviço é intangível “porque os serviços, como performances, são difíceis de avaliar, antes da venda do mesmo” (LOVELOCK, 1981; KHAN, 2003).

Entendendo a natureza e as características dos elementos que constituem os serviços pode-se aperfeiçoar os sistemas integrados de pessoal, materiais, informações, equipamentos e energia, para a produção de bens e serviços.

2.10.5 A qualidade dos serviços

Nas últimas duas décadas uma grande parte das pesquisas aborda vários aspectos da qualidade de serviço. A qualidade dos serviços é geralmente reconhecida como um fator crítico de sucesso nos esforços de uma organização para se diferenciar de seus concorrentes. O trabalho do pesquisador Ladhari (2009) mostra que, um serviço de qualidade leva à retenção de clientes já existentes e à atração de novos, redução de custos, uma imagem corporativa melhorada, a recomendação positiva boca a boca, e, finalmente, maior lucratividade.

O serviço de qualidade pode ser um grande diferencial dos produtos, por isso a empresa deve saber identificar os benefícios que cada um dos públicos com os quais ela interage está buscando.

Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. [...] Um bom serviço é aquele que vai ao encontro das expectativas do cliente ou consumidor. Um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido (COBRA, 1992, p. 8).

Um serviço de qualidade no atendimento ao consumidor é importante para os negócios. Custa menos manter a boa vontade dos consumidores atuais do que atrair novos consumidores ou reconquistar consumidores perdidos.

Segundo Horovitz (1993, p. 23), “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”.

Uma política de qualidade de serviço visa reduzir os esforços e custos suplementares ao máximo possível para o cliente, sendo o objetivo atingir a preocupação zero. O serviço ao cliente é uma forma de proteger a imagem da empresa, sem a qualidade do serviço a marca fica desprotegida.

2.10.6 Definição de qualidade em serviços

A qualidade de um produto ou de um serviço são os aspectos considerados mais importantes para satisfazer as necessidades do cliente. É necessário ter consciência de que as empresas que não possuem a qualidade em seus produtos ou serviços, tão logo estarão fora da competição, pois a qualidade é o requisito essencial a ser oferecido ao cliente.

Nos últimos anos, a busca por qualidade tem sido o objetivo de muitas empresas. Pode-se definir qualidade como o cumprimento de requisitos que atendem às necessidades do consumidor.

Quando se busca qualidade em um estabelecimento, imediatamente se pensa em oferecer bons produtos. Mas em relação à qualidade vários itens merecem ser observados e que são necessários para que o consumidor se sinta satisfeito. Dentro de um determinado mercado de produtos, a qualidade é, em geral, o principal determinante do valor previsto.

Segundo Hart e Johnson (1999), apud Soares Miranda (2007) uma empresa tem de ir mais além do bom serviço ou valor aceitável de modo a criar a lealdade. A empresa deve servir os clientes de maneira a que estes percebam que a empresa é digna de confiança em todos os aspectos e em todo o tempo. A confiança dos clientes na organização nunca deve ser traída por um serviço negativo, informação errada, incompleta ou falta ou por produtos mal manufaturados.

O conceito de fidelização de clientes segundo Soares Miranda (2007) é constituído por uma dimensão subjetiva, que corresponde a um vínculo emocional entre a empresa e o cliente, e por uma dimensão objetiva, diretamente associada ao perfil de comportamento do cliente. Uma empresa fideliza o cliente se criar uma ligação emocional entre o cliente e a personalidade da empresa e na medida em que é capaz de conseguir uma elevada repetição da operação de compra, num determinado período de tempo. Existem basicamente duas estratégias que conduzem à repetição da compra, por parte do cliente: a existência de custos de mudança e a satisfação do cliente.

A qualidade percebida, como um dos antecedentes mais importantes da satisfação, é também uma variável crucial para a fidelização do cliente. Segundo Kotler e Armstrong (1999), um bom programa de qualidade de serviços/produtos é um fator crucial para a conquista da fidelização dos clientes.

É importante salientar que um programa de fidelização implica a utilização de várias ferramentas de promoção, mas os conceitos não podem ser confundidos. Os programas de

fidelização são ações contínuas que recompensam os clientes fiéis, enquanto que as promoções de venda têm como objetivo a compra em oportunidades específicas, num determinado espaço de tempo. Uma empresa que tenha como objetivo fidelizar a clientela não deve abusar de políticas de promoção e redução de preço, porque as mesmas têm como consequência atrair clientes pouco fiéis (ROCHA E VELOSO, 1999 apud BOGMANN, 2000 p.89)

2.10.7 A tríade do encontro de serviços

O encontro de serviço pode ser definido como um triângulo formado pela interação dos interesses do cliente, da organização de serviços e do pessoal da linha de frente. Estes participantes atuam de diferentes formas, exercendo um controle maior ou menor sobre o processo de serviço. Nesse contexto, o serviço pode ser dominado por uma das partes. No encontro dominado pela organização de serviço, busca-se primordialmente a eficiência das operações. Para tanto a organização se apóia fortemente na padronização de seus processos, pela imposição procedimentos operacionais rigorosos e, assim, acaba limitando severamente o arbítrio do pessoal da linha de frente. (BATESON, 1985; FITZSIMMONS ; FITZSIMMONS, 2005).

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) estabelecem a tríade do encontro do serviço, representado pela Figura 3, que demonstra as relações entre as três partes envolvidas no encontro de serviço. Um encontro de serviço satisfatório e efetivo deve tentar equilibrar a necessidade de controle em todos os elementos da tríade de serviço.

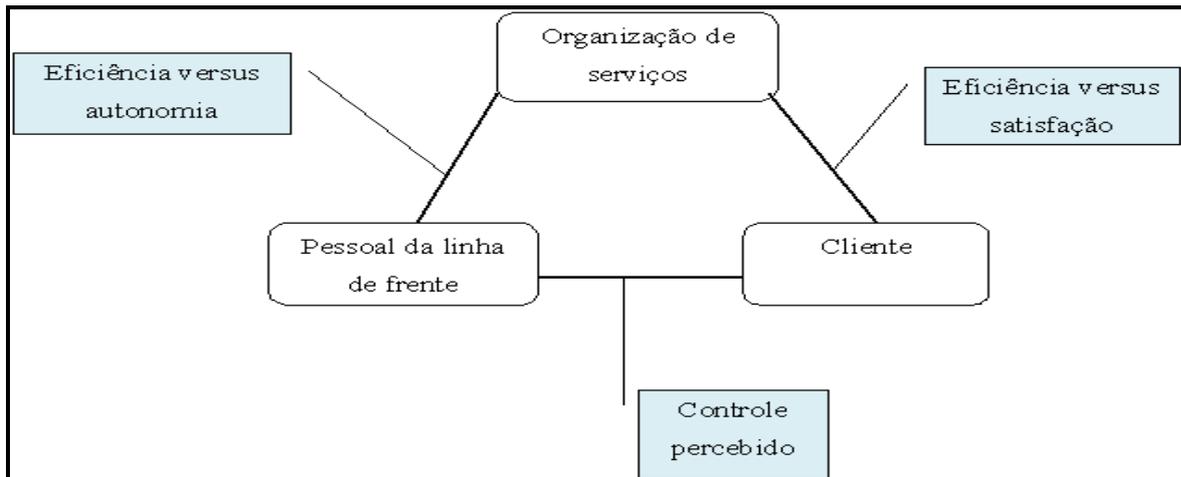


Figura 3 – Tríade do encontro do serviço

Fonte: Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000, p. 224).

Segundo Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000), o encontro de serviços está pautado sob esta tríade, onde a organização de serviço busca a rentabilizar os negócios, diminuir custos e padronizar a prestação do serviço; enquanto que o cliente visa maior personalização, bem como uma melhor relação custo e benefício da prestação de serviço; e, o pessoal da linha-de-frente busca reduzir o seu desgaste no atendimento, equalizando as necessidades do cliente com os interesses da organização.

No encontro dominado pelo cliente, busca-se disponibilizar a ele maior conveniência e customização. Isto pode ser desenvolvido a partir de dois modos: a organização busca a conveniência utilizando-se de serviços muito padronizados, como caixas automáticos ou serviços ofertados na Internet, onde o cliente não precisa interagir com outras pessoas e acessa o serviço no momento em que precisar. Nestes serviços, o processo é bem automatizado, resultando em ganhos de eficiência para o prestador. No segundo modo, a organização busca a customização, como exemplo, uma defesa jurídica em um processo criminal. Entretanto, o serviço é fornecido com baixa eficiência (BATESON, 1985; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

No encontro dominado pelo pessoal da linha de frente, busca-se primordialmente mais autonomia para os funcionários. Nesse processo o pessoal de serviço tenta limitar o escopo do encontro de serviço a fim de reduzir seu próprio desgaste no atendimento às demandas dos clientes. Esta maior autonomia dos funcionários possibilita um grau significativo de controle sobre os clientes. Nesta situação, o cliente acaba depositando considerável confiança no

juízo do pessoal da linha de frente. (BATESON, 1985; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Um encontro de serviços é um período de tempo durante o qual os clientes se relacionam diretamente com o serviço, que pode ser um único encontro (pedido de serviço, execução, entrega, pagamento, entre outros) ou um somatório destes (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). “O encontro, quase sempre breve, é o momento em que o cliente está avaliando o serviço e formando opinião sobre a qualidade deste” (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M., 2000, p. 223).

No encontro de serviço, Lovelock e Wright (2003) apontam os fatores levados em consideração pelo cliente para percepção da qualidade de serviço prestado: o primeiro fator diz respeito ao ambiente de serviço que envolve todas as características tangíveis do local onde é prestado o serviço, estabelecimento, equipamento, ambiente; segundo fator envolve os profissionais de serviço, é o mais importante quando do alto nível de contato. Consiste na relação entre a linha-de-frente com o cliente e a percepção deste quanto a cordialidade, presteza, conhecimento e outros; O terceiro fator é composto pelos serviços de suporte: materiais, equipamentos e outros processos necessários para que seja efetuada a prestação de serviço.

Lovelock e Wright (2003) citam três níveis de interação num encontro de serviços, que são: a) serviços de alto contato: são aqueles onde os clientes visitam fisicamente as instalações da empresa. Interagem fortemente com o serviço tendo alta personalização. Permanecem nas instalações da empresa enquanto o serviço é efetuado. Todos os serviços que processam pessoas são de alto contato. São exemplos cabeleireiros e serviços médicos. b) serviços de médio contato: exigem menos contato com as empresas de serviços. Os clientes visitam as instalações, porém não permanecem durante o processamento do serviço. c) serviços de baixo contato: envolvem pouco ou nenhum contato entre as partes. O atendimento é feito de forma impessoal por meios de canais (telefone, internet, entre outros).

[...] para controlar a prestação do serviço, os gerentes impõem regras e procedimentos ao pessoal da linha-de-frente para limitar sua autonomia e arbítrio ao servir o cliente. Estas mesmas regras e procedimentos devem limitar tanto a extensão do serviço prestado ao cliente quanto a resultante falta de personalização, que pode produzir um cliente insatisfeito. Finalmente, a interação entre o pessoal da linha-de-frente e o cliente conta com o elemento de controle percebido por ambas as partes. O pessoal da linha-de-frente deseja controlar o comportamento do cliente para tornar seu próprio trabalho mais gerenciável e menos estressante; ao mesmo tempo, o cliente está tentando controlar o encontro de serviço para obter o melhor benefício dele. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2000, p. 224-225).

Segundo Lovelock e Wright (2003) a maior parte dos passos observados pelo cliente é realizada pelo pessoal da linha-de-frente. Para os autores para que o fornecedor de serviços consiga atender ou ultrapassar as expectativas dos clientes, ele deve ter uma noção do que seus clientes realmente desejam durante o encontro de serviços. E o método proposto é o de criar uma descrição de todos os passos dados pelos clientes e funcionários, sendo eles representados visualmente num fluxograma, ferramenta importante que pode identificar problemas e oportunidades no processo de serviço. O primeiro passo de um fluxograma descrito pelos autores é identificar as interações que ocorrem no encontro de serviços, para após colocar essas interações em sequência de suas ocorrências.

Lovelock e Wright (2003) sugerem passos fundamentais na criação de um fluxograma eficaz: a) definir claramente o objetivo do fluxograma - condições (clientes, tipo de serviço, utilização); b) reunir uma lista de atividades agregadas que formam as experiências de clientes relevantes; c) mapear cada passo do encontro de serviços, na sequência de sua ocorrência; d) definir as atividades de bastidores para cada atividade da linha-de-frente; e) validar a descrição com clientes relevantes; f) descrever num breve relato as atividades e suas inter-relações junto ao fluxograma.

Desta forma, é possível complementar a utilidade do mapeamento do encontro de serviço como instrumento para agilizar atendimento, evitando perdas em atividades não agregadoras de valor, estimar tempo de atividades, capacidade produtiva e monitorar padrões de desempenhos de recursos.

De acordo com o exposto é importante considerar que o encontro de serviço, é o momento interativo, isto é, a tríade entre o cliente, a empresa, e o funcionário da linha-de-frente. Neste sentido é importante que o funcionário da linha-de-frente esteja alinhado ao pensamento da organização. Através da tríade podem-se indicar os fatores que o cliente percebe na prestação do serviço, que também necessitam atenção dos gestores de serviço.

2.10.8 A satisfação do cliente e suas expectativas

Cada organização, de segmentos de produtos ou de serviços, precisa estar atenta aos clientes e conectada a eles. Esta deve conquistar a participação dos clientes, pois clientes satisfeitos e participantes tendem a repetir com maior frequência a compra, indicar novos clientes e permanecer cliente.

Obter a atenção de um consumidor no mundo de hoje é difícil, para dizer o mínimo, porque a atenção do consumidor é empurrada e puxada de varias formas. Na nova economia, entretanto, captar e manter atenção de um cliente é chave para o sucesso de qualquer empresa e é o segredo para ganhar participação (FIORE, 2001, p. 208).

Alguns cuidados são essenciais nos programas de fidelização. Para que essa iniciativa surta efeito, a empresa precisa ter uma filosofia de trabalho voltada para o cliente, baseada nos princípios do *marketing* de relacionamento: satisfação e interação com o cliente, por meio do gerenciamento da comunicação e de ações específicas de relacionamento.

Um programa de fidelização visa reter e, evidentemente, recompensar o cliente por sua fidelidade, fazendo com que ele repita a compra num espaço cada vez mais curto de tempo e em maior valor.

A satisfação total do cliente por si só, não garante sua fidelidade, ainda assim ele não recusará ofertas de produtos ou serviços concorrentes. A conquista e a satisfação de um cliente não significam um sucesso absoluto, mas o começo de um novo desafio: ou seja, o desenvolvimento de uma relação próxima e a busca da sua lealdade.

Os programas de fidelização são um processo que utilizam a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com clientes, visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo de reconhecimento e recompensa dos mais leais (LIMA, 2006. p.157).

A empresa quer que o cliente opte por seus produtos ou serviços e compre com frequência, podendo recompensá-lo. De acordo com LIMA (2006) as ações de relacionamento dão-se pela atenção que a empresa tem com seus clientes, comunicando-se com eles de diversas formas, em ocasiões especiais, como aniversário, nascimento etc. Um programa de fidelização exige um esforço maior da empresa. Requer uma identidade própria, com nome e até um logotipo, ações de comunicação específicas para que não haja falhas na atribuição das recompensas estipuladas.

[...] clientes não buscam bens e serviços, procuram soluções que atendam aos seus próprios processos de geração de valor. Às vezes, esse requisito do serviço pode ser compensado por um preço baixo. Outras, por fatores imaginários que cercam o produto físico ou serviço. Às vezes, prefere-se uma solução tecnologicamente avançada embora ela talvez seja difícil de usar ou mais cara. Quando as empresas escolhem uma perspectiva estratégica, devem analisar cuidadosamente os processos de geração de valor por parte de seus clientes, e saber o que eles querem. Em geral, clientes sempre se beneficiam, de empresas que consideram uma perspectiva do serviço; contudo, por diversas razões, nem sempre esse é o caso. (GRÖNROOS, 2003, p. 14)

Em todas as áreas do *marketing*, a criatividade é fundamental. Criar premiações que atraiam o público despertando seu desejo, é primordial para o sucesso da fidelização, como o gerenciamento do programa para que não fracasse e, ao invés de melhorar os negócios, manche o nome da empresa.

De acordo com Silva e Zambon (2006), para que a organização seja eficiente ao gerenciar o relacionamento com os clientes, seja no tradicional ambiente de relacionamento, seja na condição que engloba recursos de tecnologia de informação, precisa considerar e determinar alguns elementos essenciais como: definir seus objetivos e limitações; conhecer o perfil dos clientes atuais e potenciais para saber se os objetivos e limitações vão ao encontro ou não das necessidades e desejos dos clientes; definir a estratégia de clientes, para cada grupo de clientes separados em segmentos, pode ser necessário um tipo de atendimento, portanto, um tipo de estratégia que melhor atenda às expectativas daquele grupo; criar uma estratégia de canal e produtos ou serviços; entender a importância de uma estratégia de infraestrutura consistente e integrada aos demais setores da empresa; primar pelo cumprimento dos compromissos estabelecidos.

Segundo os autores para uma empresa não é difícil comunicar-se com o público-alvo; basta que as partes tenham no mínimo sensibilidade para lidar uma com a outra, respeitando-se quanto aos direitos à igualdade e à diferença, lembrando que seres humanos costumam estar mais motivados em um dia do que em outro, costumam dar valor a elementos como compromisso, honra, verdade.

As organizações precisam estar atentas aos anseios, desejos e às necessidades de seus clientes, colocando-se em seu lugar para, de fato, compreendê-los e saber até que ponto têm capacidade de realizar o que desejam. Além disso, é necessário deixar de lado falas como: “foco no produto” ou “foco no serviço”: é hora de entender o que significa o “foco do cliente”, especialmente para aquelas que estão agora introduzindo o “foco do cliente”. Portanto, aprenda que as organizações com maiores chances de sucesso são as que se conhecem muito bem e que, baseadas em sua missão e visão, são capazes de identificar quais são os públicos que podem e devem atender, e, para eles, voltar-se aos mais profundos interesses manifestos, e que devem ser vistos com o olhar do cliente e não da organização, já que o seu objetivo é estabelecer relacionamentos duradouros e lucrativos com eles. (SILVA; ZAMBON, 2006, p. 163,164)

O essencial é atender o cliente da melhor maneira possível. Atendê-lo do jeito que ele prefere. Nesse caso, é difícil ter uma modalidade de atendimento para cada cliente, mas, pelo menos, podem-se oferecer algumas modalidades programadas e deixar que este escolha, a que melhor lhe convém.

Geralmente as pessoas, clientes, colaboradores ou funcionários, tendem a se cansar de suas rotinas de vida profissional e até pessoal; portanto, pode-se oferecer comodidade, segurança e garantias. É importante cumprir com os prazos combinados, oferecer um serviço de suporte para dúvidas ou problemas. E, é necessário tomar cuidado com os excessos que as estatísticas podem trazer. Os clientes não estão interessados em estatísticas nem se fazem parte delas; eles estão interessados em soluções que lhes facilitem a vida.

Para Lima (2006) o processo de satisfação do cliente começa no momento em que este conhece a empresa, seja por uma propaganda, ou por uma indicação de outra pessoa. A partir daí, somam-se a qualidade no atendimento. Entender as necessidades do cliente é fator principal para o sucesso da organização e das soluções que ela apresenta em forma de serviço ou produto. E a comunicação de *marketing* é outro fator preponderante que deve ser avaliado e utilizado para conquistar clientes.

Buscar a satisfação total cliente é o passo inicial para caminhar em direção ao marketing de relacionamento. E mais uma vez a interatividade do “Marketing Direito” leva grande vantagem, já que esse processo parte de ouvir o cliente. De acordo com LIMA (2006) Um cliente altamente satisfeito:

- ✓ Permanece fiel por mais tempo;
- ✓ Compra mais sempre que a empresa lança novos produtos ou serviços;
- ✓ Depõe favoravelmente à empresa e a seus produtos ou serviços;
- ✓ Não dispensa muita atenção a marcas e propagandas concorrentes;
- ✓ É menos sensível a preço;
- ✓ Oferece idéias sobre produtos ou serviços da empresa;
- ✓ E, principalmente, custa menos para ser atendido do que os novos clientes.

Para o autor é necessário avaliar regularmente a satisfação dos clientes, que pode ser feita de muitas formas: ligar para os clientes, colher suas opiniões com um formulário de sugestões etc. Outras iniciativas para buscar satisfação dos clientes é enviar uma carta ao cliente, ressaltando os diferenciais do produto ou serviço adquirindo e mostrando que ele fez um bom negócio. A satisfação total do cliente por si só não garante sua fidelidade ainda assim ele não recusará ofertas de produtos ou serviços concorrentes. A conquista e a satisfação de um cliente não significam um sucesso absoluto, mas o começo de um novo desafio: ou seja, o desenvolvimento de uma relação próxima e a busca da sua lealdade.

Ainda segundo o mesmo autor o maior motivo para o uso do *marketing* de relacionamento está no alto grau de confiabilidade entre o manter o cliente e a rentabilidade. Clientes leais compram mais e, obviamente, aumentam o faturamento da empresa.

Com o mercado crescentemente competitivo, a qualidade e o preço dos produtos e serviços já são fatores capazes de diferenciar uma empresa das outras. A diferença entre as empresas esta justamente no atendimento, na capacidade da empresa se relacionar com os seus clientes, portanto, satisfazer o cliente hoje, é uma questão de sobrevivência das empresas.

Vivencia-se a era da prestação de serviço e a qualidade do atendimento é o determinante para o sucesso ou fracasso das organizações. A simpatia deve ser mantida em qualquer situação, mesmo não conseguindo vender, o profissional deve ser simpático.

No atendimento ao cliente, deve-se buscar a superação dos concorrentes, pois as empresas geralmente têm preços tabelados, e alguns detalhes poderá determinar a preferência do consumidor, esse detalhe pode ser o atendimento.

“[...] Se houver um bom atendimento, é bem provável que ele se lembre disso e chame o vendedor. Atender a clientela com simpatia, independentemente dos resultados, é sempre atitude recomendável” (CASAS, 2001, p.126).

No mercado de trabalho, cada vez mais a excelência no atendimento aos clientes tem sido exigida, pois estes estão mais conscientes de seus direitos, exigindo um tratamento mais personalizado e escolhendo com cuidado os fornecedores que atendem suas expectativas. Em contrapartida, os vendedores, recepcionistas, prestadores de serviços e todos aqueles envolvidos no atendimento ao cliente devem acompanhar esta evolução, priorizando a excelência no atendimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O grande desafio das cooperativas agropecuárias é encontrar o equilíbrio entre os interesses econômico, social e político dos seus associados. Portanto, após o delineamento da revisão da literatura, referente às teorias de cooperativa e cooperativismo, seu desenvolvimento, e também uma reflexão sobre serviços e qualidade de serviços. Com base nessa revisão, descreve-se a metodologia utilizada para a consecução dos objetivos da presente pesquisa.

Segundo Gil (2000) o conhecimento metodológico específico é aquele que expressa a verdade e é necessário adotar algum método que permita se obter uma conclusão. Os dados serão analisados com base no referencial teórico, com o objetivo de responder à questão proposta pela pesquisa.

No entanto, este capítulo tem por finalidade apresentar as características do estudo, os métodos e as técnicas aplicadas no desenvolvimento do mesmo, caracterizando-o como estudo de caso, ou seja, como foi realizada a sistematização, interpretação e análise dos dados.

3.1 Caracterização do estudo

Para a realização desta pesquisa foi necessário estabelecer uma visão geral sobre cooperativas, a partir daí, o método escolhido para esta aplicação foi o estudo descritivo, segundo Gil (2008), este tipo de estudo tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Definido os objetivos propostos, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa tipo exploratória e utiliza o método qualitativo de abordagem para a coleta e a análise dos dados. A pesquisa qualitativa é caracterizada pela atuação em níveis da realidade e tem como objetivo a identificação e apresentação de dados indicadores e tendências observáveis. Este tipo de pesquisa é apropriado quando é possível uma rigorosa coleta de dados de uma determinada população, após isso os dados devem ser sujeitos a análises estatísticas para transformar esses dados em informações qualitativas. Também estabelece uma relação de

causa e efeito e se procede a uma previsão de fenômenos, mas devido a sua natureza implica em aprofundamento na revisão teórica e elaboração de planos bem regidos pelos objetivos e com uma boa estrutura. A pesquisa qualitativa permite obter uma melhor visão e compreensão do contexto investigado.

Esta pesquisa é do tipo exploratório, pois atende a alguns requisitos, como o aumento do conhecimento sobre a situação local ainda não explorado. Para Gil (2000 p. 41) método exploratório, “[...] é fundamental em procedimentos de natureza sensorial, essencialmente ver e escutar, método fundamental de investigação nas ciências empíricas”.

3.2 Procedimentos da pesquisa

Para o desenvolvimento do trabalho foi empregado técnicas de pesquisa de campo. O estudo de caso traz em si algumas limitações na medida em que ele não permite generalizações. No entanto, a possibilidade de conhecimento aprofundado sobre as características de uma cooperativa, aspectos ligados à participação de seus membros, aos produtos e serviços oferecidos caracterizam-se como apropriados para o desenvolvimento da pesquisa.

Para Martins (1994) o estudo de caso direciona para a pesquisa intensiva, envolvendo o ambiente, o indivíduo, o grupo, a cooperativa e muitas vezes a comunidade. Sendo assim, pode-se dizer que o estudo de caso compreende uma modalidade de pesquisa em que o desenvolvimento do estudo sobre determinado assunto é muito complexo. É necessário descrever e entender toda a parte bibliográfica e depois estudar o caso de uma situação real, relacionando-se conhecimentos teóricos.

Conforme a interpretação de Mattar (2007) o estudo de caso é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. Este método pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas e não-estruturadas. O objeto de estudo pode ser um indivíduo ou um grupo, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.

Contudo, o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que permite aproximar a teoria da prática, através de dados obtidos em situação real.

3.3 Delimitação de pesquisa

Como delineamento da pesquisa, destaca-se que o trabalho caracteriza-se como um estudo de campo desenvolvido nas cooperativas do Oeste de Santa Catarina, especificamente no município de Coronel Freitas, com a aplicação de questionários aos cooperados e clientes da Cooperativa Agroindustrial Alfa. As cooperativas atendem as comunidades onde as mesmas estão inseridas, diante disso os questionários foram aplicados não somente aos cooperados, mas também aos clientes, sendo que estes a cooperativa os classifica como clientes e clientes especiais. Podendo utilizar isso como base para incorporação de futuros cooperados.

Dada à dificuldade de explorar todos os ângulos de um fenômeno num tempo razoavelmente limitado, se faz necessário determinar o foco da pesquisa e o estabelecimento dos contornos do trabalho. As limitações mais importantes desta pesquisa foram:

- O estudo limitado a uma cooperativa;
- Na coleta de dados junto aos associados e clientes especiais da cooperativa, os depoimentos foram restritos a um número limitado de pessoas, e não a todos os membros da cooperativa;
- O método de estudo de caso usado neste trabalho forneceu uma grande quantidade de detalhes, dados que poderão ser usados em outras pesquisas.

Entretanto, a conclusão e os dados selecionados para este estudo não poderão ser generalizados além da cooperativa estudada, sem as adaptações necessárias.

3.4 Amostragem da pesquisa

Para se estabelecer a amostra, foi escolhida uma cooperativa no município de Coronel Freitas, a qual é denominada de Cooperativa Agroindustrial Alfa. Na cooperativa os questionários eram respondidos pelas pessoas de forma espontânea, e preenchido pelos próprios cooperados e clientes, procurando-se manter a aleatoriedade dos mesmos, porém nem todos participavam da pesquisa. Com base nessas informações, mediante o sistema de amostra intencional, onde os dados foram selecionados com base num total de 350 cooperados ativos da cooperativa, que se utilizam dos serviços e produtos da cooperativa.

Segundo Lopes (2008) a fórmula (1) é importante para definir o tamanho da amostra a ser utilizada na pesquisa. A Fórmula (1) é mostrada a seguir, com distribuição normal: $Z^2_{\alpha/2} = 1,96$; $p = 0,06$; $q = 0,1$; e $N = 350$ ao nível de significância de 5%, a amostra mínima é de 45 cooperados. Portanto, foram respondidos 148 questionários, sendo que, destes 6 foram eliminados por estarem incompletos, destes 47 questionários foram respondidos por cooperados ultrapassando o nível mínimo da amostra exigida e 95 questionários respondidos por clientes da cooperativa, num total de 142 questionários que foram analisados.

(1)

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2_{\alpha/2} \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Onde:

- n = amostra normal;
- N = população total;
- Z = valor tabelado (distribuição normal padrão $Z_{\alpha/2} = 1,96$);
- p = percentual estimado;
- e^2 = erro amostral;
- q = complemento de p ;
- α = nível de significância.

O software Sphinx apresenta além da análise estatística a análise gerencial de dados qualitativos e quantitativos. Os recursos apresentam três estágios: questionários, coleta e análise dos dados, sendo estes utilizados nessa pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir do questionário aplicado em relação à idade, obteve-se um percentual significativo dos entrevistados com idade acima de 41 anos, somando um percentual de 65,49%, como pode-se observar na Figura 4 a seguir.

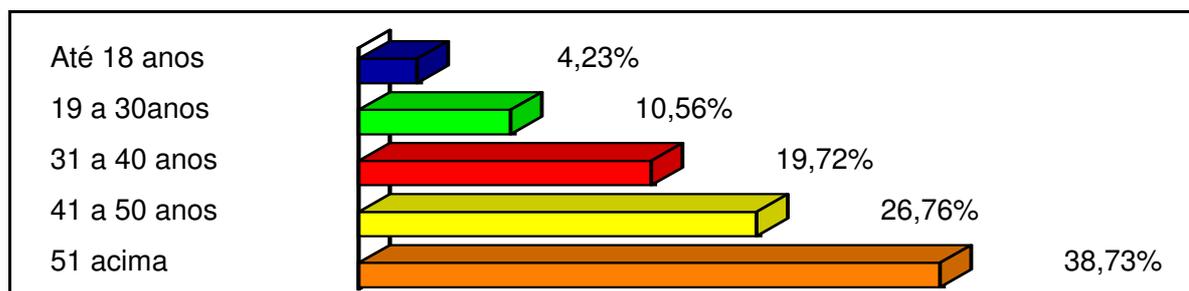


Figura 4 – Idade

Fonte: Pesquisa, 2011.

A maioria dos cooperados e clientes da cooperativa encontra-se na faixa etária acima de 41 anos, a partir deste percentual é possível afirmar que a empresa possa definir e direcionar um perfil de atendimento para atender melhor esses clientes. Estes dados demonstram que a população associada e cliente da cooperativa em sua maioria são pessoas que cresceram junto com a empresa porque pelo histórico da empresa a mesma já tem mais de 40 anos de fundação e muitos dos associados permanecem fiéis como associativista da cooperativa desde a sua fundação. Para Ganesh, Arnold, e Reynolds, (2000) os clientes fiéis constituem o coração do grupo de clientes mais valiosos de uma empresa. Portanto pode-se dizer que, o sucesso de uma organização não está na busca de novos clientes, mas está cada vez mais associado ao aumento da fidelização dos existentes.

Em relação ao sexo as análises demonstram que a maioria é masculino, esses dados geralmente demonstram que são os homens que gerenciam os negócios da agricultura familiar e, portanto são os que mais frequentam a cooperativa. Outro aspecto que comprova esse dado refere-se à estrutura organizacional da empresa, pois a mesma tem uma estrutura com agropecuária e mercado no mesmo prédio, fazendo com que os cliente da agropecuária sejam também, clientes do mercado ou vice-versa.

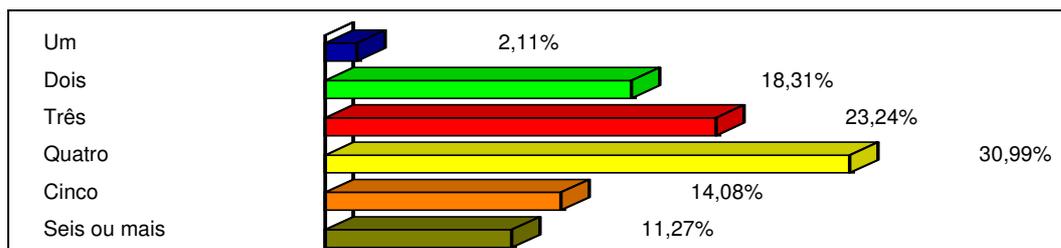


Figura 5 – Composição familiar

Fonte: Pesquisa, 2011.

Quanto à constituição familiar dos entrevistados, o maior percentual é de 31% onde cada família é composta por quatro membros, seguido pelos que têm três membros. Esse dado justifica porque, a maioria dos entrevistados está com idade acima de 51 anos, alguns filhos já estão estudando em outros municípios ou mesmo residindo fora de casa, mas percebe-se que as famílias estão sendo mantidas, na propriedade rural.

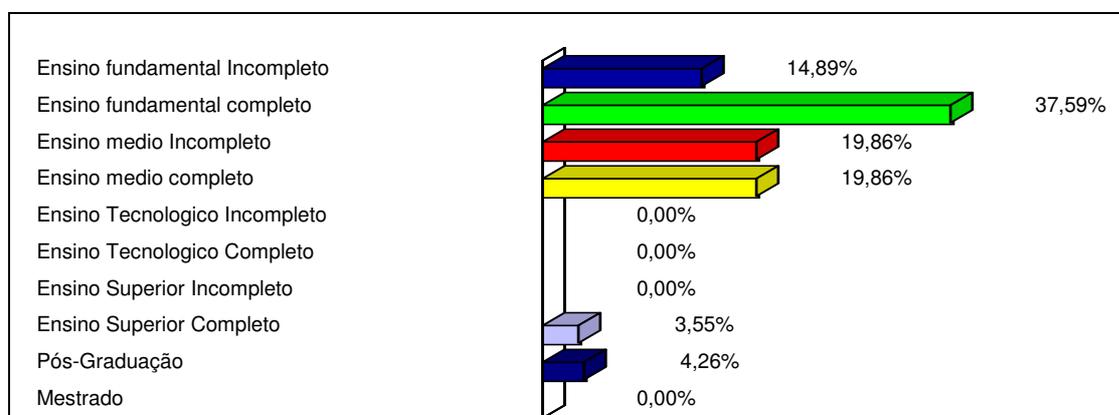


Figura 6 – Escolaridade

Fonte: Pesquisa, 2011.

A partir dos resultados apresentados na Figura 6 conclui-se que, na questão da escolaridade há um destaque para os que concluíram o ensino fundamental, mas não há paridade entre categorias. Há uma variação entre 0 a 19% com casos de 3 a 49%. Os dados apontam que a cooperativa atende clientes de níveis diversificados na questão escolaridade desde o nível de ensino fundamental até o grau de especialização mostrando assim abrangência de todos os tipos de públicos. Este dado é importante para a empresa, no

momento em que orienta seus colaboradores para melhorar o atendimento, abrangendo todos os graus de escolaridade de seus clientes.

Tabela 1 – Cooperados

	Quantidade	Frequencia
É cooperado	47	33,10%
É cliente	95	66,90%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

No relacionamento com a cooperativa, a Tabela 1 mostra que somente 33,10% dos entrevistados são cooperados, ou seja, associados. A partir deste dado percebe-se que a cooperativa não trabalha somente com os cooperados, trabalha com toda a sociedade onde a mesma está localizada. Nas discussões sobre satisfação de clientes, a maioria dos autores afirmam que, um cliente representa valor para a empresa, não só através das compras que efetua, mas também pelas referências que dá a outros clientes, que passam a adquirir produtos e serviços da organização.

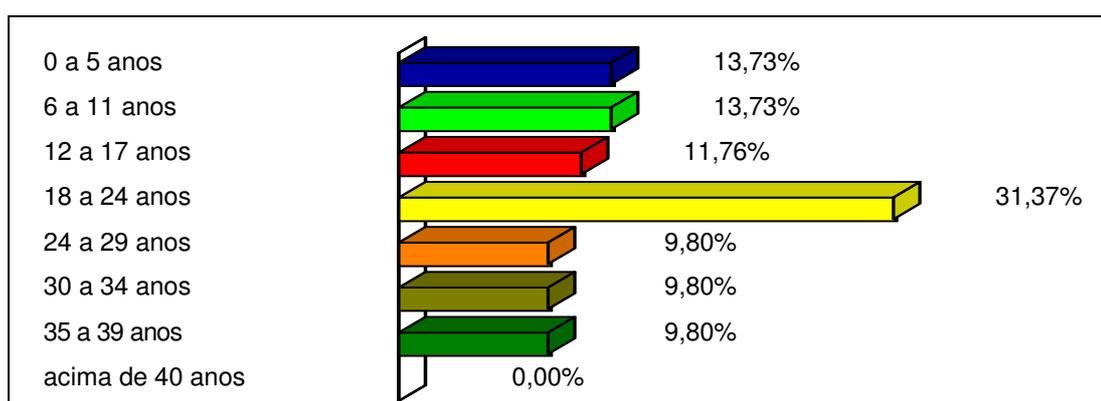


Figura 7 – Tempo de cooperado

Fonte: Pesquisa, 2011.

Quanto ao tempo de cooperado, observa-se um grande destaque para os cooperados que são sócios entre 18 a 24 anos, com percentual de 31,37% mostrando que houve uma fase intensiva de associação, mas ao mesmo tempo observa-se um parâmetro constante tanto antes da fase com destaque, quanto depois. Isso pode ser explicado devido aos trabalhos que a cooperativa desenvolve em relação ao público jovem da região, fomentando a permanência dos jovens junto às famílias e também a permanência dos mesmos no meio rural, pois o foco da cooperativa é agroindustrial.

De acordo com Braga e Reis (2002) o cooperativismo vem desempenhando papel fundamental para o desenvolvimento do setor agropecuário no Brasil. O autor mostra que, em especial, nas décadas de 60 e 70, as cooperativas se constituíram um dos principais instrumentos de repasse de recursos baratos e em grande quantidade, do Estado para o setor agrícola. Portanto, surge a contribuição na fixação do homem no campo e na distribuição de renda deste setor, desempenhando assim, importante papel econômico e social. Muitas vezes, as cooperativas são também a única forma de organizar e comercializar a produção, propiciando aos pequenos produtores aumentar o poder de barganha e agregar valor aos seus produtos, distribuindo de forma equitativa os resultados alcançados.

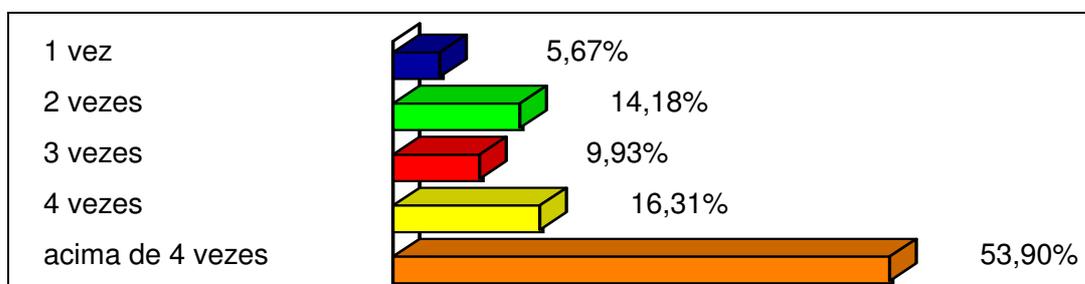


Figura 8 – Frequência mensal dos clientes

Fonte: Pesquisa, 2011.

Em relação à frequência que os clientes vão à cooperativa, o percentual identificado com base na pesquisa pode justificar um bom atendimento, pois mais de 50% dos entrevistados vão até a cooperativa para realizar algum tipo de atividade mais de quatro vezes por mês conforme figura 8.

Tabela 2 – Entrada na agropecuária e mercado

	Quantidade	Frequência
Ofertas	61	42,96%
Necessidades de compra	71	50,00%
Curiosidade	4	2,82%
Convênios	6	4,23%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

Quanto ao que determina a entrada dos entrevistados a uma unidade da cooperativa identificou-se que são as ofertas e a necessidade de compra com 42,96% e 50% respectivamente de acordo com a tabela 2. Verifica-se através do exposto que a empresa pode melhorar a questão de *marketing*, pois os dados mostram que, as pessoas estão indo até a empresa somente pelas tradicionais ofertas e necessidades de compras, faltam atrativos que gerem curiosidades aos clientes e a novos clientes.

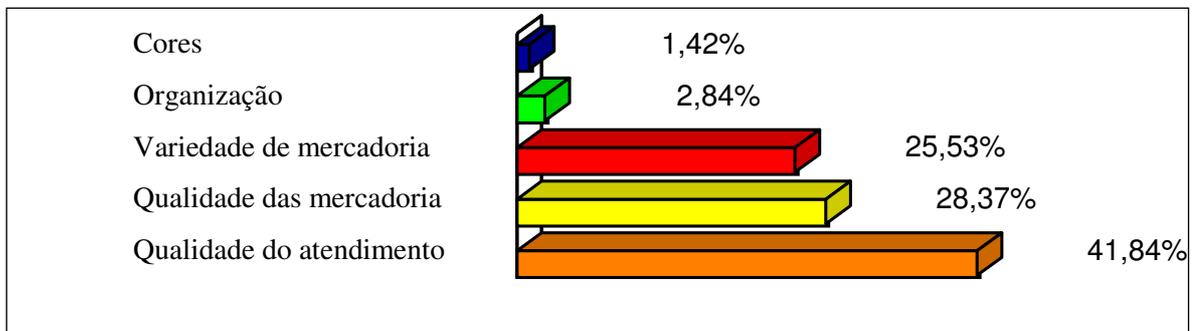


Figura 9 – Escolha do local a qualidade do atendimento

Fonte: Pesquisa, 2011.

Os dados da Figura 9 apresentam resultados significativos no que se refere à escolha do local e a qualidade do atendimento, com percentual de 41,84% dos entrevistados. Na questão qualidade das mercadorias e a variedade das mercadorias o percentual é de 28,37% e 25,53%. Esses dados mostram que os clientes estão cada vez mais exigentes em relação à

qualidade, tanto do atendimento quanto das mercadorias, mas buscam também a variedades de mercadorias e novos produtos.

Tabela 3 – O que busca na agropecuária e no mercado

	Quantidade	Frequencia
Confiança	30	21,13%
Amizade	20	14,08%
Agilidade	8	5,63%
Qualidade	84	59,15%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

Percebe-se, a partir dos dados da Tabela 3, que a qualidade é essencial para os clientes, sendo que 59,15% dos entrevistados buscam qualidade nos produtos e serviços, já a confiança e a amizade também têm uma forte importância, correspondendo a 35,21%. Esses resultados mostram que a cooperativa tem uma equipe de trabalho boa e que transmite muita confiança e amizade aos clientes, fazendo com que a agilidade se torne um fator com menor relevância para os clientes.

Tabela 4 – Tipos de Compras

	Quantidade	Frequencia
Limpeza	2	1,41%
Carnes	3	2,11%
Bebidas	3	2,11%
Geral	84	59,15%
Panificadora	1	0,70%
Alimentação	49	34,51%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

Através dos resultados da tabela 4 percebe-se que os itens mais importantes nas compras de supermercado para 34,51% dos entrevistados são os alimentos. No entanto para a maioria 59,15% que se encaixam no item geral todas as compras são importantes.

Tabela 5 – O que costuma comprar toda vez que vai até a cooperativa

	Quantidade	Frequencia
Material de Limpeza	0	0,00%
Carnes	8	5,63%
Bebidas	3	2,11%
Panificadora	3	2,11%
Geral	52	36,62%
Alimentos	48	33,80%
Rações e minerais	22	15,49%
Medicamentos	6	4,23%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

Em relação, ao que se costuma comprar, toda vez ou na maioria das vezes que vai a cooperativa, conforme tabela 5, novamente aparecem os alimentos em destaque com 33,8%, seguidos das compras de rações e minerais com 15,49%. Contudo, 36,62% dos entrevistados compram em geral, desde alimentos até rações e minerais.

Tabela 6 – Tipo de Meio de Comunicação mais utilizado

	Quantidade	Frequencia
Revista	5	3,52%
Jornal	13	9,15%
Rádio	54	38,03%
Noticiário (TV)	52	36,62%
Internet	18	12,68%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

Os dados comprovam que, o meio de comunicação mais utilizado e que têm mais acesso é o rádio com um percentual de 38,03% , a TV aparece na sequência com 36,62%, e a internet com 12,68%, como pode ser verificado na tabela 6. O percentual indicado no item internet, apesar de baixo pode ser considerado significativo para uma cidade de pequeno porte com uma economia basicamente agrícola.

Neste contexto ressalta-se Fiore (2001, p. 208):

Obter a atenção de um consumidor no mundo de hoje é difícil, para dizer o mínimo, porque a atenção do consumidor é empurrada e puxada de várias formas. Na nova economia, entretanto, captar e manter atenção de um cliente é chave para o sucesso de qualquer empresa e é o segredo para ganhar participação.

O serviço de qualidade pode ser um grande diferencial dos produtos, por isso a empresa deve identificar os benefícios que cada um dos públicos (cooperados e clientes especiais) com os quais ela interage está buscando. Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. “[...] Um bom serviço é aquele que vai ao encontro das expectativas do cliente ou consumidor. Um serviço é sobre tudo uma forma de ampliar um produto vendido.” (COBRA, 1992, p. 8).

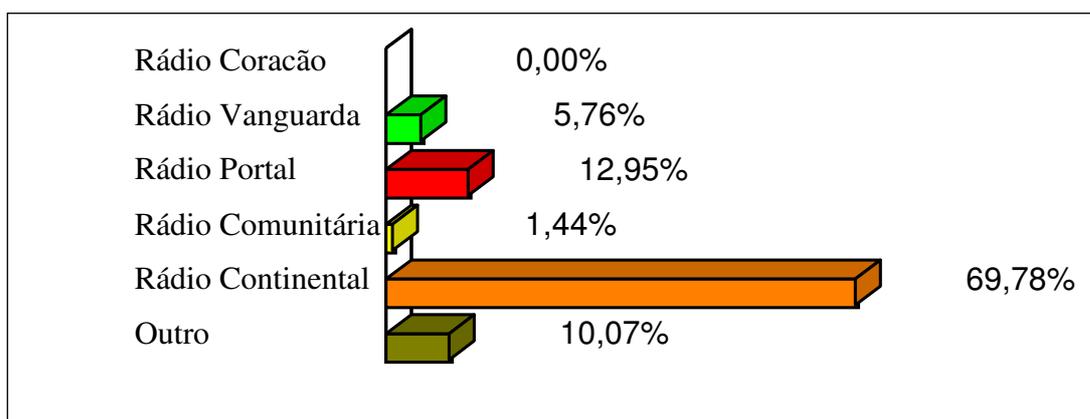


Figura 10 – Meio de Comunicação mais utilizado

Fonte: Pesquisa, 2011.

A tabela 6 mostra que o rádio é o meio de comunicação que os entrevistados mais têm acesso, e na figura 10 identifica-se a emissora que os entrevistados mais ouvem que é a Rádio

Continental situada no município de Coronel Freitas com percentual de 69,78%. A rádio Portal também situada no mesmo município obteve um percentual de 12,95%. Portanto as duas emissoras de rádio situadas no município somam um percentual de 82,73% de ouvintes.

Churchill, (2005, p. 452) argumenta que a comunicação eficaz é concebida de forma a ser compreensível e atraente para o público-alvo. É necessário descobrir quais palavras soam claras para o público-alvo e de que maneira ele interpreta as fotos, imagens e sons utilizados na mensagem.

Para o autor é importante pesquisar qual mídia é a mais utilizada pelo público-alvo. Os clientes visados assistem à televisão? A qual programa? Recortam cupons? Lêem os rótulos das embalagens? Os compradores das organizações visadas assistem a comerciais? Em que horário? Lêem revistas? Tem tempo para encontrar um vendedor? As possíveis respostas podem ajudar os profissionais de marketing a selecionar a mídia apropriada para chegar a seu público.

Tabela 7 – Forma de pagamento utilizada para pagar as compras

	Quantidade	Frequencia
Cartão Debito	6	4,23%
Cartão de Crédito	6	4,23%
Cheque de terceiros	2	1,41%
Cheque Próprio	24	16,90%
Dinheiro	101	71,13%
Desconto em folha	1	0,70%
Desconto na ficha do leite	2	1,41%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

A forma de pagamento que os entrevistados utilizam quando fazem suas compras são diversas, desde o uso de cartões, desconto em folha, desconto na ficha do leite entregue na cooperativa e cheque de terceiros, mas tem-se um destaque para o cheque próprio com 16,9%, e o dinheiro em espécie com um percentual de 71,13%. Isso não significa que as compras sejam feitas com pagamento à vista, elas geralmente podem ser feitas no crediário com um prazo de 30 dias ou 45 dias.

A partir dos dados da tabela 7 pode-se mostrar a importância da fidelização dos clientes e cooperados, fazendo-se uma avaliação em cada item tem-se o seguinte: cartão de débito possibilita um recebimento com zero de possibilidade de perda assim também acontece com o cartão de crédito, desconto em folha, ficha do leite e compra em dinheiro, todos esses itens representam 81,70% dos entrevistados e ainda tem os cheques próprios dos quais pode-se dizer que a inadimplência possa ser bem pequena pois são cheques de cooperados e clientes especiais, deixando uma pequena dúvida de 1,41% dos entrevistados que compram as mercadorias através de cheques de terceiros. Estes dados são importantíssimos, pois revelam que a fidelização dos clientes e cooperados da cooperativa acontece de maneira relevante, pois tudo o que estes compram é pago fielmente, somente um pequeno percentual poderá ficar na inadimplência.

Tabela 8 – Qualidade do atendimento do balcão da agropecuária

	Quantidade	Frequencia
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	0	0,00%
Neutro	4	2,82%
Satisfeito	73	51,41%
Muito satisfeito	37	26,06%
Não utiliza	28	19,72%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

De acordo com a tabela 8 quanto à qualidade do atendimento do balcão da agropecuária observa-se que 51,41% dos entrevistados são os clientes satisfeitos. Um número também expressivo 26,06% corresponde a muito satisfeito. Um número reduzido de entrevistados avaliou o serviço de atendimento do balcão intermediário, mostrando que a cooperativa conta com uma equipe muito boa de balcão, como já analisado anteriormente, onde os entrevistados não consideram a agilidade como fator principal, pois a equipe passa confiança, amizade e, sobretudo qualidade de atendimento que é o que os entrevistados buscam somando um percentual de 59,15% conforme a tabela 8.

Vivencia-se a era da prestação de serviço e a qualidade do atendimento é o determinante para o sucesso ou fracasso das organizações. A simpatia deve ser mantida em qualquer situação, mesmo não conseguindo vender, o profissional deve ser simpático.

“[...] Se houver um bom atendimento, é bem provável que ele se lembre disso e chame o vendedor. Atender a clientela com simpatia, independentemente dos resultados, é sempre atitude recomendável” (CASAS, 2001, p.126).

Tabela 9 – Disponibilidade de técnicos para atender

	Quantidade	Frequencia
Muito. insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	1	0,70%
Neutro	6	4,23%
Satisfeito	78	54,93%
Muito satisfeito	23	16,20%
Não utiliza	34	23,94%
TOTAL CIT.	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

A partir da tabela 9 identifica-se quanto à disponibilidade de técnicos para atender os entrevistados, observa-se que esse dado assemelha-se com o atendimento de balcão, mas com um percentual mais reduzido em relação aos entrevistados muito satisfeitos, que caiu para 16,2% enquanto ocorreu um aumento nos intermediários 4, 23% e uma citação de insatisfeitos 0,70%. Esses dados podem ser explicados pelo fato de que os entrevistados não possuem ou não obtêm as informações necessárias juntos aos técnicos, e em muitos casos os mesmos saem da cooperativa sem buscar, junto aos técnicos, as informações que necessitam.

Tabela 10 – Nível de conhecimento dos técnicos

	Quantidade	Frequencia
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	1	0,70%
Neutro	9	6,34%
Satisfeito	66	46,48%
Muito satisfeito	27	19,01%
Não utiliza	39	27,46%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

Em relação ao nível de conhecimento dos técnicos, conforme tabela 10, os entrevistados demonstraram estar satisfeitos com um percentual de 46,48%, os muitos satisfeitos somam um total de 19,01% .

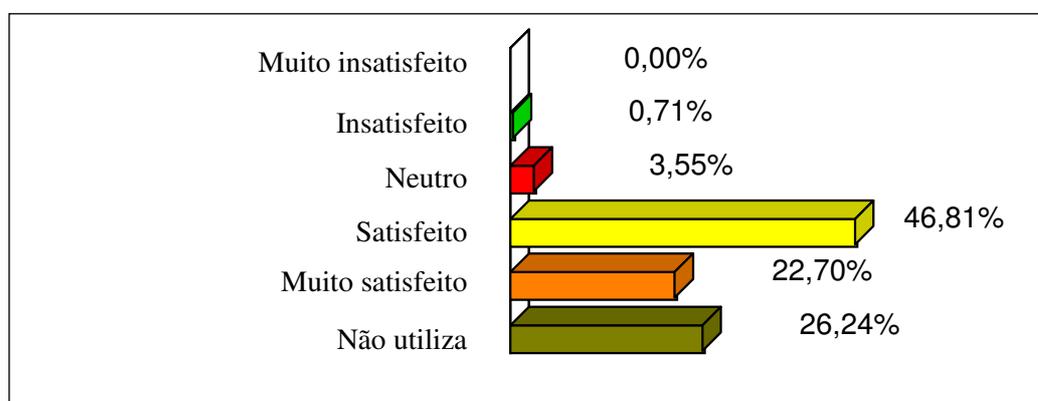


Figura 11 – Clareza nas orientações dos técnicos

Fonte: Pesquisa, 2011.

Em relação à clareza nas orientações, segundo a figura 11, observa-se um elevado percentual no fator satisfeito somando 46,81% de entrevistados, os muitos satisfeitos somam um percentual de 22,7%.

Tabela 11 – A credibilidade das orientações dos técnicos

	Quantidade	Frequencia
Muito insatisfeito	1	0,70%
Insatisfeito	0	0,00%
Neutro	4	2,82%
Satisfeito	57	40,14%
Muito satisfeito	41	28,87%
Não utiliza	39	27,46%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

No que se refere à credibilidade na das orientações dos técnicos, percebe-se através da tabela 11, que o percentual de muitos satisfeitos também é elevado em relação à credibilidade das informações, atingindo um percentual de 28,87% e de satisfeitos com 40, 14%. Contudo em relações aos técnicos tem-se um índice de entrevistados que não utilizam esse serviço, talvez por falta de informação e divulgação ou por não precisar do serviço.

Tabela 12 – Agilidade no atendimento

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	0	0,00%
Neutro	9	6,34%
Satisfeito	70	49,30%
Muito satisfeito	30	21,13%
Não utiliza	33	23,24%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

Quanto à agilidade do atendimento conforme tabela 12, o maior percentual 49.3% de pessoas estão satisfeito. Apesar de ter uma boa avaliação tem-se um longo caminho a seguir para se atingir um índice maior em muito satisfatório, sendo que este é somente de 21,13%.

Tabela 13 – Agilidade das entregas

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	1	0,70%
Neutro	8	5,63%
Satisfeito	30	21,13%
Muito satisfeito	19	13,38%
Não utiliza	84	59,15%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Em relação às entregas, (Tabela 13) as informações levantadas na pesquisa demonstram que 59,155% das pessoas não utilizam esse serviço, porém o serviço não deixa de ser importante, dentre as pessoas que utilizam os serviços, 21,13% e 13,38% estão satisfeitos e muito satisfeitos respectivamente. Percebe-se que as pessoas não estão utilizando o serviço de entregas, ou utilizam veículo próprio ou não conhecem o serviço. Portanto neste quesito também podemos levantar uma dúvida, será que o mesmo está sendo divulgado da melhor forma possível, está atingindo a todos os interessados pelo serviço ou a divulgação está sendo feita de forma incorreta?

Tabela 14 – Qualidade do atendimento dos motoristas

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	0	0,00%
Neutro	4	2,82%
Satisfeito	36	25,35%
Muito satisfeito	15	10,56%
Não utiliza	87	61,27%
Total	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Como já foi evidenciado na questão anterior, o maior percentual está na não utilização dos serviços de entrega, assim dentre os que os que utilizam os serviços de entrega 25,35% estão satisfeitos com o atendimento dos motoristas, e 27,3% estão muito satisfeitos, mostrando que apesar de ter pouca utilização os que utilizam fazem uma boa avaliação do serviço.

Tabela 15 – Estado de conservação dos produtos

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	1	0,70%
Neutro	2	1,41%
Satisfeito	27	19,01%
Muito satisfeito	27	19,01%
Não utiliza	85	59,86%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Evidencia-se, neste caso, a importância do estado de conservação dos produtos (Tabela 15) seja de qualidade, a intenção é que os produtos cheguem aos clientes da mesma forma em que estes fossem adquiridos no estabelecimento, diante disso, 19,01% dos entrevistados, avaliam como satisfeito e o mesmo percentual como muito satisfeito, mostrando assim que, os produtos na maioria das vezes chegam à casa dos clientes dentro dos padrões desejados. Separando os entrevistados que não utilizam e avaliando somente a utilização tem-se 47,36% o índice de muito satisfatório é igual ao índice satisfatório, somando esses dois índices tem-se 94,74%, então os dados provam que o serviço é muito bom, mas está sendo pouco utilizado.

Tabela 16 – Qualidade do atendimento veterinário e agrônômicos

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	1	0,70%
Neutro	5	3,52%
Satisfeito	34	23,94%
Muito satisfeito	22	15,49%
Não utiliza	80	56,34%
TOTAL CIT.	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

A unidade da cooperativa não conta atualmente com agrônomo, mas diante dessa necessidade ocorre o deslocamento do mesmo da matriz ou até mesmo de outra unidade quando há necessidade e, quando pode ser disponibilizado pela filial, mas tem um veterinário a disposição dos clientes, mesmo assim 56,34% das pessoas que responderam os questionários não utilizam esses serviços, agora dentre os que utilizam, 23,94%, avaliam como satisfatório o serviço oferecido e 15,49% como muito satisfatório conforme tabela 18. Novamente percebe-se que o serviço é bem avaliado, mas o mesmo tem está sendo pouco utilizado.

Tabela 17 – Qualidade das rações, medicamentos e minerais

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	0	0,00%
Neutro	1	0,70%
Satisfeito	57	40,14%
Muito satisfeito	33	23,24%
Não utiliza	51	35,92%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Quanto à qualidade das rações, medicamentos e minerais (Tabela 17), um percentual 40,14% das pessoas avaliaram como satisfatório, mas percebe-se que 35,92% das pessoas não utilizam, ou seja, somente são clientes do mercado ou da área agrícola.

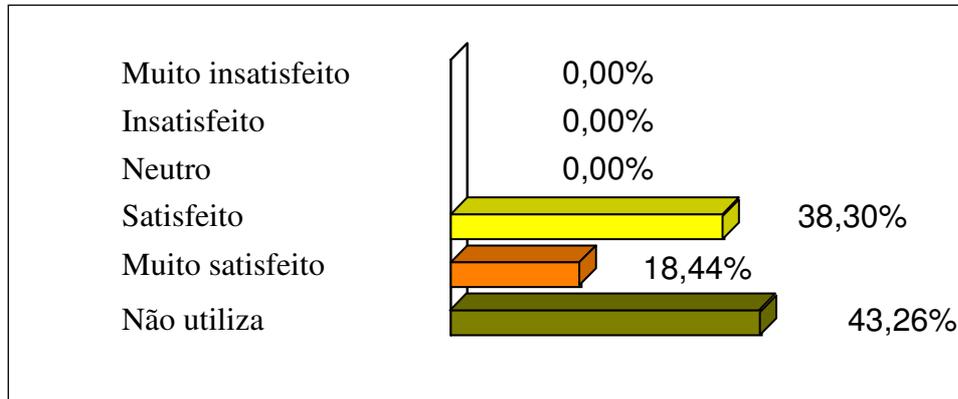


Figura 12 – Qualidade dos adubos, sementes e defensivos

Fonte: Pesquisa, 2011

A qualidade dos adubos, sementes e defensivos tem um índice satisfatório com 38,3%, porém 43,26% não usam a área agrícola, (Figura 12). Neste sentido pode-se perceber que 43,26% dos entrevistados utilizam o mercado e a agropecuária não fazendo uso da parte agrícola. Obteve-se um índice semelhante com o exposto na tabela 19, mostrando desta forma que entre 35% e 44% dos entrevistados são somente clientes do mercado.

Tabela 18 – Qualidade e confiança do atendimento do financeiro

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	1	0,70%
Insatisfeito	1	0,70%
Neutro	2	1,41%
Satisfeito	48	33,80%
Muito satisfeito	33	23,24%
Não utiliza	57	40,14%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Quanto o atendimento financeiro da cooperativa 40,14% das pessoas entrevistadas não utiliza esse serviço, mas 33,8% daqueles que utilizam avalia como satisfatório e 23,24% muito satisfatório (Tabela 18). Avaliando somente os que utilizam o serviço, o índice satisfatório passa a ser de 56,5% e o muito satisfatório de 38,8%, apesar dessa boa avaliação dentre os entrevistados que utilizam esse serviço o mesmo teve uma citação com muito insatisfeito e uma como insatisfeito e mais duas em neutro. Sendo esse o único serviço com o índice muito insatisfatório diferente de zero, pode-se assinalar um alerta neste serviço e a empresa buscar novas medidas para solucionar o problema.

Tabela 19 – Clareza nas orientações financeiras

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	1	0,70%
Neutro	4	2,82%
Satisfeito	54	38,03%
Muito satisfeito	28	19,72%
Não utiliza	55	38,73%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

Quanto à clareza nas orientações do financeiro seguem quase a mesma linha da tabela anterior, sendo 38,73% que não utiliza e 38,03% avalia como satisfatória e 19,72% muito satisfatório. Avaliando somente os que utilizam tem-se 62,07% de satisfeitos, 32,18% de muito satisfeitos, 4,6% neutros e 1,15% de insatisfeitos. Este é um serviço muito importante que a cooperativa oferece e a avaliação feita pelos entrevistados é primordial. A cooperativa depende exclusivamente dos cooperados para a sua sobrevivência e se os cooperados não estiverem bem estruturados pode vir a comprometer a situação da mesma, portanto a cooperativa deve estar sempre atenta a este serviço.

Tabela 20 – Qualidade geral dos serviços prestados pela cooperativa

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	1	0,70%
Neutro	3	2,11%
Satisfeito	80	56,34%
Muito satisfeito	56	39,44%
Não utiliza	2	1,41%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011.

Na questão em que a cooperativa é avaliada no geral, tem-se 56,34% que avaliam os serviços da cooperativa como satisfatório, seguido por 39,44% para os que consideram muito satisfatório (Tabela 20).

A satisfação é o resultado do valor percebido pelo cliente em relação às suas expectativas. Se a soma de valores entregue ao cliente for maior que suas expectativas, a satisfação está garantida. Então, a satisfação do cliente é o principal fator de sucesso é unanimidade entre os empresários, mas ainda são poucas as empresas que se comprometem de fato com a satisfação do cliente.

Buscar a satisfação total cliente é o passo inicial para caminhar em direção ao marketing de relacionamento. E mais uma vez a interatividade do *Marketing* direito leva grande vantagem, já que esse processo parte de ouvir o cliente (LIMA 2006).

A satisfação total dos clientes é o primeiro passo para tem um bom relacionamento organização e cliente, conforme citado anteriormente um cliente satisfeito compra por mais tempo, fala bem da organização, é menos sensível a preço, ajuda a organização a desenvolver melhor os serviços, custa menos e permanece fiel por mais tempo.

É necessário avaliar regularmente a satisfação dos clientes, que pode ser feita de muitas formas ligar para os clientes e colher suas opiniões com um formulário de sugestões. Outras iniciativas para avaliar a satisfação dos clientes, como por exemplo, é enviar uma carta ao cliente, ressaltando os diferenciais do produto ou serviço adquirindo e mostrando que ele fez um bom negócio.

Tabela 21 – Qualidade do atendimento de balcão (Mercado - Caixa)

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	2	1,41%
Neutro	1	0,70%
Satisfeito	78	54,93%
Muito satisfeito	61	42,96%
Não utiliza	0	0,00%
TOTAL CIT.	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Quanto ao atendimento do balcão do mercado todos utilizam e apresentam um percentual de 54,93% em satisfatório e 42,96% em muito satisfatório.

Contudo apresentou o maior índice de insatisfeito. É uma estrutura nova da cooperativa, o que também pode servir como diferencial para os demais índices.

Tabela 22 – Qualidade do atendimento de Padaria

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	1	0,70%
Insatisfeito	1	0,70%
Neutro	2	1,41%
Satisfeito	68	47,89%
Muito satisfeito	39	27,46%
Não utiliza	31	21,83%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Mediante ao atendimento da padaria tem-se 47,89% que responderam que o atendimento é satisfatório e 27,46% que é muito satisfatório.

Quanto à padaria e açougue pode-se perceber que apareceram índices de não utilização destes serviços. Um ponto não identificado na pesquisa, mas que seria de suma importância para a análise é verificar se os entrevistados residem na zona rural ou urbana. A partir desta

observação e sabendo a onde está situada a cooperativa pode-se afirmar que os índices de não utilização nestes dois pontos se explicam pelo motivo de que os entrevistados residem na área rural onde os mesmos em sua maioria produzem seus próprios alimentos em relação a padaria e açougue ou tem acesso a esses produtos de uma outra forma.

Tabela 23 – Qualidade do atendimento de Açougue

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	0	0,00%
Neutro	1	0,70%
Satisfeito	62	43,66%
Muito satisfeito	44	30,99%
Não utiliza	35	24,65%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

No atendimento do açougue, (Tabela 23), os dados levantados na pesquisa mostram dados bem similares aos da padaria, sendo 43,66% satisfatório, e 30,99% de muito satisfatório. Desta forma evidencia-se que uma grande porcentagem dos entrevistados não utiliza o serviço.

Tabela 24 – Disponibilidade de Pessoas para ajudar no mercado

	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	2	1,41%
Neutro	8	5,63%
Satisfeito	80	56,34%
Muito satisfeito	49	34,51%
Não utiliza	3	2,11%
TOTAL	142	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Na disponibilidade de pessoas para ajudar no atendimento no mercado tem-se um percentual de 56,34% dos entrevistados avaliam como satisfatório, o índice de disponibilidade de pessoas para ajudar no atendimento no mercado.

A cooperativa é um sistema de atividades coordenadas por uma diretoria e a cooperação entre elas é essencial para a sua existência e para o sucesso da organização. Uma organização existe quando: “há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum” (CHIAVENATO, 2000, p. 25).

Tabela 25 – Idade x Escolaridade

	Ensino fundamental	Ensino fundamental	Ensino médio Incompleto	Ensino médio completo	Ensino Tecnológico	Ensino Tecnológico	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação	Mestrado	Total
Até 18 anos	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
19 a 30anos	0,0%	6,7%	13,3%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	13,3%	0,0%	100,0%
31 a 40 anos	0,0%	32,1%	21,4%	32,1%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%	0,0%	100,0%
41 a 50 anos	7,9%	44,7%	26,3%	18,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	100,0%
51 acima	32,7%	47,3%	7,3%	5,5%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	1,8%	0,0%	100,0%
TOTAL	14,8%	37,3%	19,7%	19,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%	4,2%	0,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa, 2011

Através dos dados (Tabela 25), percebe-se que quanto maior a faixa etária, menor é a escolaridade. Isso mostra que houve uma evolução em relação à educação, sendo que os 32,73% dos entrevistados acima de 51 anos não tem o ensino fundamental completo e que 60% dos entrevistados com idade de 19 a 30 anos tem ensino médio completo, 7,14% ensino superior completo e 7,14% com curso de pós-graduação. Segundo dados do IBGE (2010) a população no geral do país em nível de escolaridade vem aumentando significativamente. Esses dados mostram que, a parcela de pessoas de 15 a 64 anos com no máximo quatro anos

de estudo caiu de 37,9% para 33,6% entre 2002 e 2005, enquanto que a proporção daqueles que completaram o ensino médio ou superior subiu de 35,5% para 40,8% no mesmo período.

As informações da pesquisa citada evidenciam que, os entrevistados mais jovens possuem um grau de escolaridade maior, podendo assim, se tornar mais exigentes, dando possibilidade de várias alternativas de escolha, e ao mesmo tempo buscarem a melhor qualidade, uma vez que teoricamente tem maior discernimento e se tornam mais seletivos.

Tabela 26 – Escolaridade x Qualidade do atendimento de balcão

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
Ensino fundamental Incompleto	0,0%	0,0%	4,8%	52,4%	14,3%	28,6%	100,0%
Ensino fundamental completo	0,0%	0,0%	1,9%	54,7%	37,7%	5,7%	100,0%
Ensino médio Incompleto	0,0%	0,0%	3,6%	53,6%	14,3%	28,6%	100,0%
Ensino médio completo	0,0%	0,0%	3,6%	50,0%	21,4%	25,0%	100,0%
Ensino Tecnológico Incompleto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ensino Tecnológico Completo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ensino Superior Incompleto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ensino Superior Completo	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
Pós-Graduação	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Mestrado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	0,0%	0,0%	2,8%	51,4%	26,1%	19,7%	100,0%

Fonte: Pesquisa, 2011

Quanto à escolaridade e a qualidade de atendimento do balcão, (Tabela 26), as respostas com maior índice são dos entrevistados que possuem o ensino fundamental completo e que melhor avaliam a qualidade do atendimento do balcão da agropecuária, com percentual de 37,74%. A menor avaliação em relação a qualidade do atendimento do balcão da agropecuária ficou em 4,76% dos entrevistados que tem o ensino fundamental incompleto.

Tabela 27 – Idade x Relação Cooperativa

	É cooperado	É cliente	TOTAL
Até 18 anos	0,00%	100%	100%
19 a 30anos	26,67%	73,33%	100%
31 a 40 anos	17,86%	82,14%	100%
41 a 50 anos	50,00%	50,00%	100%
51 acima	34,55%	65,45%	100%
TOTAL	33,10%	66,90%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Em relação à “idade versus a relação cooperativa”, (Tabela 27) as respostas indicam que a faixa etária destaque é a de 41 a 50 anos, com o maior percentual de cooperados, sendo que 50% dos entrevistados dessa faixa etária são cooperados. Pode-se observar que, através dos dados da Tabela 29, somente 33,1% dos entrevistados são cooperados. A faixa etária que mais teve entrevistado foi a acima de 51 anos, com 55 entrevistados seguidos pela faixa de 41 a 50, com 38 entrevistados.

Tabela 28 – Idade x Tempo de cooperação

	0 a 5 anos	6 a 11 anos	12 a 17 anos	18 a 24 anos	24 a 29 anos	30 a 34 anos	35 a 39 anos	Total
Até 18 anos	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	0,00%	0,00%	100%
19 a 30anos	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	100%
31 a 40 anos	7,14%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	3,57%	0,00%	100%
41 a 50 anos	2,63%	7,89%	13,16%	23,68%	2,63%	0,00%	0,00%	100%
51 acima	0,00%	0,00%	1,82%	12,73%	5,45%	7,27%	7,27%	100%
TOTAL	4,93%	4,93%	4,23%	11,27%	3,52%	3,52%	3,52%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Em relação ao tempo de cooperação, (Tabela 28), 23,68% dos entrevistados de 41 a 50 anos, são cooperados entre 18 e 24 anos de cooperação. Além disso, observa-se que há uma faixa de cooperados entre todas as faixas etárias de 10% e 20%, com um destaque para a geração mais jovem, considerando o tempo de cooperação da família. Os dados mostram um fator importante que é o de cooperados jovens, com até cinco anos de cooperação, manter a idéia original e difundir os princípios do cooperativismo.

Tabela 29 – Relação Cooperativa x Tempo de cooperação

	0 a 5 anos	6 a 11 anos	12 a 17 anos	18 a 24 anos	24 a 29 anos	30 a 34 anos	35 a 39 anos	Total
É cooperado	10,77%	7,64%	8,77%	32,04%	8,51%	8,43%	8,64%	100%
É cliente	10,5%	2,11%	0,00%	0,00%	1,05%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	4,93%	4,93%	4,23%	11,27%	3,52%	3,52%	3,52%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Dentre os entrevistados (tabela 29) 95,8% são cooperados sendo que 32,04% deste são cooperados entre 18 e 24 anos. Os índices mostram também que há entrevistados que não são cooperados, mas que utilizam dos serviços da organização.

Tabela 30 – Idade x Busca na agropecuária e mercado

	Confiança	Amizade	Agilidade	Qualidade	TOTAL
Até 18 anos	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	100%
19 a 30anos	13,33%	13,33%	6,67%	66,67%	100%
31 a 40 anos	14,29%	10,71%	10,71%	64,29%	100%
41 a 50 anos	21,05%	10,53%	5,26%	63,16%	100%
51 acima	29,09%	20,00%	0,00%	50,91%	100%
TOTAL	21,13%	14,08%	5,63%	59,15%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Pode-se observar através dos dados apresentados na (Tabela 30) que, todas as pessoas entrevistadas buscam a qualidade. Há uma pequena diferença entre as faixas etárias com um índice maior para os mais jovens com percentual de 66,67%. Através das informações coletadas percebe-se que da mesma forma que vai aumentando a faixa etária também há maior ênfase na busca pela confiança e pela amizade, sendo que estas não são nem citadas pela faixa etária de até 18 anos, estes por sua vez buscam a agilidade com 33,33%. Enquanto que a faixa etária acima de 51 anos não cita nem uma vez, a busca pela agilidade em compensação, 29% destes busca a confiança e 20% a amizade. A relação de idade e o que os entrevistados exigem, pode-se dizer que tem uma grande semelhança, sendo que até 50 anos, mais de 60% dos entrevistados buscam a qualidade, e acima de 51 anos, o percentual de 50%. Em compensação até 18 anos, 33,33% buscam a agilidade, sendo que acima de 18 anos os maiores percentuais são a confiança e amizade chegando a 29,09% dos que tem mais de 51 anos, na busca pela confiança e na mesma faixa etária, 20% busca a amizade.

Tabela 31 – Escolaridade x Busca na agropecuária e mercado

	Confiança	Amizade	Agilidade	Qualidade	TOTAL
Ensino fundamental Incompleto	19,05%	23,81%	0,00%	57,14%	100%
Ensino fundamental completo	26,42%	15,09%	1,89%	56,60%	100%
Ensino médio Incompleto	17,86%	17,86%	10,71%	53,57%	100%
Ensino médio completo	21,43%	3,57%	0,00%	75,00%	100%
Ensino Tecnológico Incompleto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino Tecnológico Completo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino Superior Incompleto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino Superior Completo	0,00%	20,00%	20,00%	60,00%	100%
Pós-Graduação	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100%
Mestrado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	21,13%	14,08%	5,63%	59,15%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Novamente os dados (Tabela 31) mostram que todos os entrevistados buscam a qualidade, com o maior percentual para os que concluíram o ensino médio, com 75%, seguido pelos que tem pós-graduação, com 60%. Em relação à agilidade, percebe-se que, quem tem o ensino fundamental incompleto não à busca, esse grupo busca mais a amizade com percentual de 23,81% e 19,05% de confiança. Quanto ao item confiança o maior percentual é de 26,42%, fica com os que têm o ensino fundamental completo. Também se identificou que 21,43% dos entrevistados que concluíram o ensino médio buscam a confiança, mas não buscam a agilidade no atendimento.

Tabela 32 – Escolaridade x Qualidade do atendimento do financeiro

	Muito insatisfeito	Insatisfeito.	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
Ensino fundamental Incompleto	0,00%	0,00%	4,76%	28,57%	4,76%	61,90%	100%
Ensino fundamental completo	0,00%	0,00%	1,89%	47,17%	26,42%	24,53%	100%
Ensino médio Incompleto	3,57%	3,57%	0,00%	35,71%	17,86%	39,29%	100%
Ensino médio completo	0,00%	0,00%	0,00%	21,43%	32,14%	46,43%	100%
Ensino Superior Completo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%	100%
Pós-Graduação	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	16,67%	66,67%	100%
TOTAL	0,70%	0,70%	1,41%	33,80%	23,24%	40,14%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Cruzando as informações de escolaridade em relação à qualidade do atendimento do financeiro (Tabela 32) observa-se que, 40,14% dos entrevistados não utilizam o serviço do financeiro, ou seja, não compram a prazo e não vendem sua produção à cooperativa, assim pode-se dizer que, estes são os entrevistados que não são cooperados. Somente os entrevistados que possuem o ensino superior completo usam o serviço do financeiro e avaliaram como sendo muito satisfatório o serviço prestado.

Tabela 33 – Escolaridade x Qualidade geral dos serviços prestados

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito.	Não utiliza	Total
Ensino fundamental incompleto	0,00%	0,00%	0,00%	57,14%	38,10%	4,76%	100%
Ensino fundamental completo	0,00%	0,00%	1,89%	50,94%	45,28%	1,89%	100%
Ensino médio incompleto	0,00%	3,57%	7,14%	67,86%	21,43%	0,00%	100%
Ensino médio completo	0,00%	0,00%	0,00%	53,57%	46,43%	0,00%	100%
Ensino Superior Completo	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%	0,00%	100%
Pós-Graduação	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100%
TOTAL	0,00%	0,70%	2,11%	56,34%	39,44%	1,41%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Em relação à escolaridade e a qualidade geral dos serviços prestados pela cooperativa (Tabela 33) pode-se afirmar que há percentuais excelentes de entrevistados que avaliam os serviços em muito satisfatório, o menor percentual é dos que tem o ensino médio incompleto com 21,43%, mas no geral, tem-se 39,44% dos entrevistados avaliando que é muito satisfatório os serviços da cooperativa e 56,34% avaliando como satisfatório.

Tabela 34 – Idade x Entrada na agropecuária e mercado

	Ofertas	Necessidades de compra	Curiosidade	Convênios	TOTAL
Até 18 anos	16,67%	83,33%	0,00%	0,00%	100%
19 a 30anos	60,00%	33,33%	6,67%	0,00%	100%
31 a 40 anos	28,57%	64,29%	3,57%	3,57%	100%
41 a 50 anos	42,11%	55,26%	2,63%	0,00%	100%
51 acima	49,09%	40,00%	1,82%	9,09%	100%
TOTAL	42,96%	50,00%	2,82%	4,23%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

De acordo com a tabela 34, dos entrevistados que possuem idade até 18 anos, 83,33%, entram na agropecuária e no mercado por necessidade de compra, sendo a faixa etária com o maior índice citado. Já os entrevistados que buscam pelas ofertas, o maior índice se concentra na faixa etária entre 19 a 30 anos, seguido pelos mais experientes, ou seja, os acima de 51 anos.

Tabela 35 – Idade x Escolha da agropecuária e mercado

	Coors	Organização	Variedade de mercadoria	Qualidade das mercadorias	Qualidade do atendimento	TOTAL
Até 18 anos	16,67%	0,00%	66,67%	0,00%	16,67%	100%
19 a 30anos	0,00%	6,67%	40,00%	46,67%	6,67%	100%
31 a 40 anos	0,00%	3,57%	35,71%	28,57%	32,14%	100%
41 a 50 anos	2,63%	2,63%	13,16%	31,58%	50,00%	100%
51 acima	0,00%	1,82%	20,00%	23,64%	52,73%	100%
TOTAL	1,41%	2,82%	25,35%	28,17%	41,55%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Conforme tabela 35, entre os entrevistados até 18 anos 66,67%, escolhem a agropecuária ou mercado de acordo com a variedade das mercadorias e 16,67%, pela cores do lugar e o mesmo percentual busca qualidade no atendimento. Na faixa etária de 19 a 30 anos o maior percentual está na qualidade das mercadorias seguido pela variedade das mercadorias sendo que esses índices são de 46,67%, e 40%, respectivamente. Já, nas demais faixas etárias, o maior percentual refere-se à questão qualidade do atendimento, justificando as respostas anteriores onde, os entrevistados com maior idade buscam pela confiança e pela amizade.

Tabela 36 – Entrada na agropecuária e mercado x Disponibilidade de técnicos

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
Ofertas	0,00%	1,64%	4,92%	55,74%	21,31%	16,39%	100%
Necessidades de compra	0,00%	0,00%	4,23%	56,34%	9,86%	29,58%	100%
Curiosidade	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%	100%
Convênios	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	16,67%	33,33%	100%
TOTAL	0,00%	0,70%	4,23%	54,93%	16,20%	23,94%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

A relação entre entrada no mercado e na agropecuária versus a disponibilidade de técnicos (Tabela 36), acaba excluindo os entrevistados que somente são clientes do mercado, pois os mesmos responderam que não utilizam os serviços dos técnicos. Analisando a situação proposta percebe-se que, os entrevistados que frequentam a cooperativa pelas ofertas, 55,74%, avaliam a disponibilidade dos técnicos como satisfatório, sendo que somente 21,31%, consideram muito satisfatório, já os que frequentam pela necessidade de compra 56,34%, avaliam como satisfatório, 9,86%, consideram o serviço muito satisfatório. Evidencia-se também que, esses são os principais índices desta questão, pois 132 entrevistados se encontram entre essas duas opções de satisfatório e muito satisfatório.

Tabela 37 – Entrada na agropecuária e mercado x Nível de conhecimento dos técnicos

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
Ofertas	0,00%	1,64%	3,28%	50,82%	24,59%	19,67%	100%
Necessidades de compra	0,00%	0,00%	9,86%	40,85%	15,49%	33,80%	100%
Curiosidade	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	0,00%	25,00%	100%
Convênios	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	16,67%	33,33%	100%
TOTAL	0,00%	0,70%	6,34%	46,48%	19,01%	27,46%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Esta questão é bem similar a anterior, mas apresenta um aumento significativo entre o fator satisfatório e muito satisfatório, isso se dá com relação aos entrevistados que entram na cooperativa pelas ofertas e pela necessidade de compra. Pelas ofertas, 24,59%, consideram o nível de conhecimento dos técnicos muito bom, e os que entram pela necessidade de compra 15,49%, consideram o serviço muito satisfatório (Tabela 37).

Tabela 38 – Entrada na agropecuária e mercado x Agilidade do atendimento

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	TOTAL
Ofertas	0,00%	0,00%	1,64%	44,26%	36,07%	18,03%	100%
Necessidades de compra	0,00%	0,00%	11,27%	52,11%	11,27%	25,35%	100%
Curiosidade	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	0,00%	25,00%	100%
Convênios	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	100%
TOTAL	0,00%	0,00%	6,34%	49,30%	21,13%	23,24%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Pode-se perceber que dentre os entrevistados (Tabela 38) que entram na cooperativa pelas buscas das ofertas, destes, 36,07% avaliam a agilidade do atendimento como muito satisfatória, e 44,26% satisfatória enquanto os que entram na cooperativa somente pela necessidade de compra 52,11%, consideram satisfatória a agilidade do atendimento, mas destes, somente 11,27%, consideram muito satisfatório.

Tabela 39 – Escolha da agropecuária e mercado x Disponibilidade de técnicos

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	TOTAL
Cores	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	100%
Organização	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	0,00%	25,00%	100%
Variedade de mercadoria	0,00%	0,00%	5,56%	41,67%	8,33%	44,44%	100%
Qualidade das mercadorias	0,00%	2,50%	7,50%	62,50%	12,50%	15,00%	100%
Qualidade do atendimento	0,00%	0,00%	0,00%	57,63%	25,42%	16,95%	100%
TOTAL	0,00%	0,70%	4,23%	54,93%	16,20%	23,94%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Conforme tabela 39, entre os entrevistados que escolhem o mercado ou agropecuária pela variedade das mercadorias, 44, 44% usam somente o mercado e 41,67% destes, estão satisfeitos também com o atendimento da agropecuária e 8,33% estão muito satisfeitos. Percebe-se que entre os entrevistados que buscam a qualidade tanto da mercadoria, quanto do atendimento são na maioria clientes da agropecuária. Dentre os que escolhem a agropecuária ou mercado pela qualidade do atendimento, demonstram o maior grau de satisfação, sendo de 25,42%, muito satisfatório, isso mostra que, o atendimento da agropecuária está correspondendo a qualidade desejada pelos entrevistados.

Tabela 40 – Escolha da agropecuária e mercado x Nível de conhecimento dos técnicos

	Muito insatisfeito	Insatisfeito.	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	TOTAL
Cores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
Organização	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	100%
Variedade de mercadoria	0,00%	0,00%	11,11%	33,33%	11,11%	44,44%	100%
Qualidade das mercadoria	0,00%	2,50%	7,50%	55,00%	17,50%	17,50%	100%
Qualidade do atendimento	0,00%	0,00%	3,39%	49,15%	27,12%	20,34%	100%
TOTAL	0,00%	0,70%	6,34%	46,48%	19,01%	27,46%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Os dados da Tabela 40, revelam novamente que, aqueles que buscam a qualidade do atendimento são aqueles que melhor avaliam o nível de conhecimento dos técnicos com 27,12% seguidos pelos que escolhem pela qualidade das mercadorias, com 17,5% .

Tabela 41 – Escolha da agropecuária e mercado x Agilidade do atendimento

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
Cores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
Organização	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%	25,00%	100%
Variedade de mercadoria	0,00%	0,00%	5,56%	38,89%	11,11%	44,44%	100%
Qualidade das mercadoria	0,00%	0,00%	15,00%	55,00%	22,50%	7,50%	100%
Qualidade do atendimento	0,00%	0,00%	1,69%	52,54%	27,12%	18,64%	100%
TOTAL	0,00%	0,00%	6,34%	49,30%	21,13%	23,24%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

A pesquisa revela neste item (Tabela 41) que os diversos fatores utilizados pela empresa para garantir a escolha do cliente e a agilidade do atendimento são satisfatórios com um percentual de 50% no item organização, 38,89% na variedade de mercadorias, 55% na qualidade das mercadorias e 52,54% na qualidade do atendimento.

Tabela 42 – Escolha da agropecuária e mercado x Agilidade das entregas

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
Cores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
Organização	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	100%
Variedade de mercadoria	0,00%	0,00%	5,56%	16,67%	2,78%	75,00%	100%
Qualidade das mercadorias	0,00%	0,00%	12,50%	32,50%	12,50%	42,50%	100%
Qualidade do atendimento	0,00%	1,69%	1,69%	18,64%	20,34%	57,63%	100%
TOTAL	0,00%	0,70%	5,63%	21,13%	13,38%	59,15%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

A grande maioria dos entrevistados (Tabela 42) não utiliza o serviço de entrega, tanto do mercado quanto da agropecuária, mas os que utilizam, somente 13,38% avaliam o serviço como muito satisfatório e 21,13% somente satisfatório.

Tabela 43 – Tempo de cooperação x Qualidade do atendimento de balcão

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
0 a 5 anos	0,00%	0,00%	0,00%	57,14%	28,57%	14,29%	100%
6 a 11 anos	0,00%	0,00%	0,00%	85,71%	14,29%	0,00%	100%
12 a 17 anos	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100%
18 a 24 anos	0,00%	0,00%	12,50%	56,25%	31,25%	0,00%	100%
24 a 29 anos	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	20,00%	40,00%	100%
30 a 34 anos	0,00%	0,00%	0,00%	80,00%	20,00%	0,00%	100%
35 a 39 anos	0,00%	0,00%	20,00%	40,00%	20,00%	20,00%	100%
acima de 40 anos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
TOTAL	0,00%	0,00%	2,82%	51,41%	26,06%	19,72%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Dentre os entrevistados, os que melhor avaliam a qualidade são os que têm mais tempo de cooperação com 40%, quanto à faixa etária, as faixas com maior destaque é de 30 a 34 anos com 80% de satisfeitos e 20% de muito satisfeito e de 18 a 24 anos com avaliação de satisfeitos de 56,24% e muito satisfeitos, de 31,25%.

Tabela 44 – Tempo de cooperação x Clareza nas orientações dos técnicos

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
0 a 5 anos	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
6 a 11 anos	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%	0,0%	0,0%	100,0%
12 a 17 anos	0,0%	0,0%	0,0%	83,3%	16,7%	0,0%	100,0%
18 a 24 anos	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
24 a 29 anos	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	100,0%
30 a 34 anos	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
35 a 39 anos	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
Acima de 40 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	0,0%	0,7%	3,5%	46,5%	22,5%	26,1%	100,0%

Fonte: Pesquisa, 2011

De acordo com a tabela 44, os entrevistados que são cooperados de 12 a 17 anos, são os que melhor entendem a orientação dos técnicos, sendo de 83,33% para satisfatório e, o índice de 16,67% para muito satisfatório. Os cooperados com 6 a 11 anos de associação, também apresentam um dado expressivo na questão satisfação, 71,43%, quanto à clareza nas orientações dos técnicos.

Tabela 45 – Tempo de cooperação x A credibilidade das orientações

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
0 a 5 anos	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	42,86%	14,29%	100%
6 a 11 anos	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%	0,00%	100%
12 a 17 anos	0,00%	0,00%	0,00%	83,33%	16,67%	0,00%	100%
18 a 24 anos	0,00%	0,00%	12,50%	56,25%	31,25%	0,00%	100%
24 a 29 anos	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	60,00%	100%
30 a 34 anos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%	100%
35 a 39 anos	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%	100%
acima de 40 anos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
TOTAL	0,70%	0,00%	2,82%	40,14%	28,87%	27,46%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

O tempo de cooperação versus a credibilidade das orientações (Tabela 45) é importante para mostrar a fidelização do cooperado com a empresa. Os dados apontados pela pesquisa revelam que, quem é cooperado tem de 6 a 11 anos, estando satisfeito representando 71,43%, dos respondentes. Os cooperados de 12 a 17 anos 83,33% estão satisfeitos, e de 18 a 24 anos de cooperados com 56,25% como satisfeitos e os com 35 a 40 anos de cooperação apresentam um percentual de 40% satisfeitos, sendo o mesmo índice de muito satisfeitos. Estes dados revelam que para fidelização dos cooperados é satisfatória para a cooperativa.

Tabela 46 – Escolaridade x Clareza nas orientações dos técnicos

	Muito insatisfeito	Insatisfeito.	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	Total
Ensino fundamental incompleto	0,0%	0,0%	4,8%	52,4%	4,8%	38,1%	100,0%
Ensino fundamental completo	0,0%	1,9%	0,0%	45,3%	35,9%	15,1%	100,0%
Ensino médio incompleto	0,0%	0,0%	10,7%	42,9%	14,3%	32,1%	100,0%
Ensino médio completo	0,0%	0,0%	3,6%	46,4%	21,4%	28,6%	100,0%
Ensino Superior Incompleto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ensino Superior Completo	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
Pós-Graduação	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
Mestrado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	0,0%	0,7%	3,5%	46,5%	22,5%	26,1%	100,0%

Fonte: Pesquisa, 2011

A escolaridade relacionada com a clareza nas orientações dos técnicos (Tabela 46) apresenta dados bem variáveis com índices de satisfação, em maior escala para quem possui o ensino fundamental incompleto, com 52, 38%, o ensino médio completo com 46,43%, curso superior completo com 40% e com nível de pós-graduação com 50% de satisfeitos. Os muitos satisfeitos pertencem ao mesmo nível de escolaridade de ensino fundamental completo com um percentual de 35% dos entrevistados.

Tabela 47 – Idade x Qualidade do atendimento de balcão

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	TOTAL
Até 18 anos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
19 a 30anos	0,00%	0,00%	0,00%	46,67%	20,00%	33,33%	100%
31 a 40 anos	0,00%	0,00%	3,57%	60,71%	17,86%	17,86%	100%
41 a 50 anos	0,00%	0,00%	5,26%	60,53%	26,32%	7,89%	100%
51 acima	0,00%	0,00%	1,82%	47,27%	34,55%	16,36%	100%
TOTAL	0,00%	0,00%	2,82%	51,41%	26,06%	19,72%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

No item idade com relação à qualidade do atendimento de balcão, (Tabela 47) os dados revelam no item satisfeito que na idade de 19 a 30 anos, tem-se um percentual de 46,67%, com idade entre 31 a 40 anos, 60,71%, de 41 a 50 anos, 60, 53% os acima de 51 anos, corresponde a um percentual de 47,27%. O maior grau, muito satisfeito se enquadra na idade de 51 anos, acima com percentual de 34,55%.

Tabela 48 – Idade x Nível de conhecimento dos técnicos

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	TOTAL
Até 18 anos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
19 a 30anos	0,00%	0,00%	6,67%	40,00%	20,00%	33,33%	100%
31 a 40 anos	0,00%	0,00%	10,71%	53,57%	7,14%	28,57%	100%
41 a 50 anos	0,00%	0,00%	7,89%	52,63%	15,79%	23,68%	100%
51 acima	0,00%	1,82%	3,64%	45,45%	29,09%	20,00%	100%
TOTAL	0,00%	0,70%	6,34%	46,48%	19,01%	27,46%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Na relação idade e o nível de conhecimento dos técnicos, (Tabela 48) a pesquisa apresenta dados bem semelhantes da questão idade e nível de satisfação onde: de 19 a 30 anos, 40, % estão satisfeitos e 20% muitos satisfeitos. Com idade de 31 a 40 anos, 53,57% está satisfeitos e 7,14% muito satisfeitos, de 41 a 50 anos, 52,63% estão satisfeitos 15,79% muitos satisfeitos e de 51 anos, acima 45,45% estão satisfeitos e 29,09% muito satisfeitos.

Tabela 49 – Idade x Clareza nas orientações dos técnicos

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito. satisfeito	Não utiliza	TOTAL
Até 18 anos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
19 a 30anos	0,00%	0,00%	0,00%	53,33%	13,33%	33,33%	100%
31 a 40 anos	0,00%	0,00%	14,29%	46,43%	10,71%	25,00%	100%
41 a 50 anos	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	28,95%	21,05%	100%
51 acima	0,00%	1,82%	1,82%	47,27%	29,09%	20,00%	100%
TOTAL	0,00%	0,70%	3,52%	46,48%	22,54%	26,06%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Os dados da pesquisa na Tabela 49, relacionados com a idade e a clareza nas orientações dos técnicos, apresenta certa paridade entre as idades, demonstrando no item satisfeitos, 19 a 30 anos, 53,33%, de 31 a 40 anos, 46,43%, de 41 a 50 anos, 50,00%, de 51 anos, acima 47,27%. No item muitos satisfeitos os dados mais pertinentes estão relacionados a idade de 41 a 50 anos, 28,95%, de 51 anos, acima 29,09%.

Tabela 50 – Idade x Qualidade geral dos serviços prestados

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utiliza	TOTAL
Até 18 anos	0,00%	0,00%	16,67%	66,67%	16,67%	0,00%	100%
19 a 30anos	0,00%	0,00%	0,00%	46,67%	53,33%	0,00%	100%
31 a 40 anos	0,00%	3,57%	3,57%	60,71%	32,14%	0,00%	100%
41 a 50 anos	0,00%	0,00%	2,63%	57,89%	39,47%	0,00%	100%
51 acima	0,00%	0,00%	0,00%	54,55%	41,82%	3,64%	100%
TOTAL	0,00%	0,70%	2,11%	56,34%	39,44%	1,41%	100%

Fonte: Pesquisa, 2011

Na relação idade com a qualidade geral dos serviços prestados, (Tabela 53) os índices são bem semelhantes, tanto no item satisfeito, como no item muito satisfeito. Sendo que, nesta análise surgem também os dados relacionados à idade menor que 18 anos, com percentuais de 66,67% de satisfeito, e 16,67 de muito satisfeito. Os demais índices são: de 19 a 30 anos, 46,67%, satisfeito, e 53,33%, muito satisfeito, de 31 a 40 anos 60,71%, satisfeito e, 32,14%, muito satisfeito, de 41 a 50 anos, 57, 89%, satisfeito e 39,47% de muito satisfeito, de 51 anos, acima 54,55% satisfeito e 41,82% muito satisfeito.

Neste caso, pode-se dizer que, a qualidade do produto representa a capacidade deste, em desempenhar suas funções. Portanto, Kotler e Armstrong (1993) mostra que a qualidade inclui a durabilidade geral do produto, sua confiabilidade, precisão, facilidade de operação e reparos e outros atributos valiosos.

No entanto a qualidade pode ser considerada uma ferramenta competitiva para diferenciar o produto e serviços da cooperativa em relação a seus concorrentes. Uma política de qualidade em serviços visa reduzir os esforços e custos suplementares ao máximo possível para o cliente. O serviço com qualidade ofertado ao cliente é uma forma de proteger a imagem da empresa.

As transformações pelas quais passou e vêm passando a cadeia produtiva nos diversos setores da indústria, comércio e agricultura no Brasil trouxeram uma nova realidade para o sistema cooperativista. A tendência na atualidade, diante do contexto atual de concentração de capital e de especialização tecnológica da cadeia produtiva, é promover a aproximação entre elas através de uma fusão ou integração. Com este processo podem-se obter altos ganhos de escala, de competitividade em custos e no desenvolvimento de novos produtos e serviços, essenciais para a sustentação e crescimento da atividade cooperativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho é identificar a qualidade necessária para manter os cooperados ativos e fidelizados em uma cooperativa agroindustrial localizada no Oeste de Santa Catarina. Deve-se enfatizar o levantamento feito na literatura sobre a qualidade da prestação de serviços, sendo que esta tem início com o atendimento na chegada dos clientes que procuram os serviços prestados pela cooperativa, essa qualidade no atendimento pode contribuir para a fidelização de seus clientes. Através da revisão da literatura pode-se subsidiar a agregação de conhecimentos e procedimentos para definir pontos para reflexão, no contexto analisado, pontos que poderão ser utilizados pela própria cooperativa para gerenciar melhor os serviços oferecidos aos cooperados.

É importante destacar que o setor cooperativo pode contribuir para o desenvolvimento local, considerando a sua relação com os cooperados, sua família e suas propriedades. E as alternativas sustentáveis, que promovem em toda a cadeia do processo produtivo, desde a produção até comercialização, auxiliando em uma produção rural sustentável. Estruturalmente a cooperativa agroindustrial colabora no fortalecimento da agricultura familiar, através da prestação de serviços e da relação cooperativista que estabelece com seus cooperados e clientes.

Na pesquisa desenvolvida junto aos cooperados e também não cooperados (clientes especiais) foram coletados dados importantes que servem como diagnóstico para identificar a qualidade necessária para manter os cooperados ativos e para sua fidelização a cooperativa.

Diante do objetivo de identificar a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa na opinião dos cooperados e clientes, quando perguntados de que forma eles avaliavam a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa, 56,34% responderam que os mesmos são satisfatórios e 39,44% sendo muito satisfatório, este resultado se aproxima bastante da resposta das outras questões, justificada pelo cruzamento das variáveis, ou seja evidencia-se, que não houve distorções nas respostas da pesquisa. Respondendo assim que os serviços prestados pela cooperativa são satisfatórios.

Dentre vários índices apresentados alguns apresentam uma certa carência, a questão da entrada na cooperativa ocorre primeiramente pela necessidade de compra seguido pelas ofertas, evidenciando assim que a cooperativa poderia usufruir deste aspecto para trazer mais clientes e futuros cooperados da cooperativa. utilizando a curiosidade dos mesmo. Exemplificando o contexto, poderia se divulgar as rota que a cooperativa faz nas entregas e divulgação de novos produtos e exposição dos mesmos.

Outro serviços que apresenta uma certa carência é o serviços dos técnicos, veterinário e agrônomos, sendo que este ultimo não esta sempre disponível na unidade da cooperativa, dentre os que utilizam esses serviços fizeram uma boa avaliação, contudo em ambos os serviços tem um grande índice de entrevistados que não utilizam os serviços, para resolver isso poderia ser divulgado o dia em que os profissionais estão na unidade da cooperativa para atender. Importante que, isso seja desenvolvido numa linguagem que o público alvo entenda, e nos meios de comunicação em que, os mesmo tem acesso. Este ponto esta respondendo ao objetivo do trabalho em identificar as carências nos serviços prestados pela cooperativa. Isso poderá fazer com que os cooperados e clientes fiquem cada vez mais satisfeitos possibilitando assim, um grau de fidelização maior, fortalecendo a cooperativa diante de um cenário cada vez mais globalizado e competitividade mais acirrada.

Entretanto, dentre os serviços que a cooperativa oferece, alguns pode se considerar prioritários, para uma melhoria no processo de prestação de serviços. Assim, aumentando a satisfação dos clientes em consequência aumenta a chance de fidelização dos mesmos. Os serviços que merecem atenção são: disponibilidade de técnicos, veterinário e agrônomos, onde estes irão aliar vendas de rações, minerais, medicamento, defensivos, sementes e adubos ao atendimento dos mesmos.

Evidenciou-se na análise, que a cooperativa apresenta atualmente uma grande quantidade de cooperados e clientes com idade acima de 40 anos. Possibilitando uma melhor preparação dos atendentes da cooperativa com o objetivo de melhorar o atendimento ao publico. Ao mesmo tempo a cooperativa deve pensar nos futuros clientes que estão chegando com um grau de escolaridade cada vez maior, isso vai colocar a cooperativa frente a novos desafios.

Um ponto importante pelo qual a cooperativa deve atrair mais cooperados e clientes e buscar fidelizar os mesmos é quanto a forma de pagamentos que estes usam, dentre os entrevistados 71,13% utilizam o dinheiro como forma de pagamento.

Quanto à avaliação geral dos serviços feitos pelos entrevistados pode se verificar novamente o índice de satisfatório como sendo o maior com 56,34% e somente 39,44% como

muito satisfatório, mostrando assim que os serviços prestados pela cooperativa podem evoluir muito. Isso irá trazer mais cooperados e mais clientes e fazê-los voltarem à cooperativa para efetuarem suas compras fortalecendo cada vez mais a cooperativa através da fidelização destes.

Quanto à qualidade dos serviços oferecidos no mercado da cooperativa pode-se dizer que seguiu a mesma linha dos dados da agropecuária, sendo o índice de satisfatório o mais significativo tanto na qualidade do atendimento dos caixas, da padaria, do açougue e quanto a disponibilidade de pessoas para ajudar nas compras no mercado. Mostrando que, também tem-se um longo caminho a percorrer afim de cada vez mais poder fidelizar cooperados e clientes.

Quando é avaliado a qualidade geral dos serviços em relação a idade o maior índice fica com os entrevistados menores de 18 anos com 66,67% em satisfatório, quanto ao índice muito satisfatório o maior é 53,33% que é referente aos entrevistados com idade de 19 a 30 anos. Mostrando que mesmo nas gerações novas a cooperativa consegue ter um grande índice de satisfação.

Tudo isso mostra que, a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa é aceita pelos cooperados e clientes, primeiramente teve-se poucas respostas neutras, insatisfeito e nem uma citação em muito insatisfeito.

De modo geral observou-se também, que a cooperativa tem um índice satisfatório de fidelização dos cooperados e clientes e consegue mostrar através dos diversos serviços oferecidos e a qualidade necessária para manter os cooperados ativos e fidelizados. Entretanto, as expectativas e necessidades dos clientes, como também, seu grau de satisfação, precisa ser continuamente investigados pela organização para que com base nestas informações, possam ser implementadas melhorias que efetivamente agregues valor à prestação dos serviços.

As cooperativas devem utilizar os resultados da pesquisa para tomar novas iniciativas que garantam a boa liderança das mesmas e o melhor relacionamento com seus cooperados. O trabalho também é indicado para todas as pessoas que desenvolvem pesquisa na área e demais pessoas interessadas no assunto.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

A prática aqui apresentada pode ser muito importante para as cooperativas, principalmente onde foi desenvolvida a pesquisa, uma vez que representa uma oportunidade para conhecer o perfil dos cooperados e sua visão em relação aos serviços oferecidos. O exemplo também representa uma possibilidade para melhoria relacional entre cooperativa e cooperados.

Sugere-se a partir disso realizar pesquisa nas demais Cooperativas localizadas em outros municípios do Estado de Santa Catarina.

Aplicação de outras ferramentas que possibilitem a identificação de oportunidades de melhoria nos serviços, criando novas alternativas de pesquisa e solução de problemas.

Concluindo-se a proposta, novas pesquisas possam mensurar o quanto às cooperativas podem contribuir com o desenvolvimento regional, principalmente pelas ações por meio de políticas socioculturais, econômicas e educativas, a fim de promover o bem estar da comunidade, e a conseqüente melhoria da qualidade de vida dos cooperados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sergio. **Ah! eu não acredito:** Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. 53^a. ed. Salvador: Casa da qualidade, 2001.

Aliança Cooperativa Internacional (ACI) – ACI, disponível em <http://www.aciamericas.coop/-Principios-y-valores-> acessado em 23 de agosto 2011.

AMATO NETO, João; OLAVE, Maria Elena León. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso). vol. 8, n. 3, São Carlos. 2001.

BARABBA, VINCENT P. e ZALTMAN, GERALD, **A Voz do Mercado - A Vantagem Competitiva da Utilização Criativa das Informações do Mercado**, TRAD. BARBARA THEOTO LAMBERT, São Paulo, Markron Books, 1992, 314 p.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. - *Managing Services Marketing Text and Readings*. 4.^a ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1999.

BOGMANN, Itshak Meir. **Marketing de Relacionamento:** Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BOLTON, R. N.; LEMON, K. N - **A dynamic model of customers' usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction.** *Journal of Marketing Research*. Nº 36, (1999), p.171-186.

BOLTON, R. N.; KANNAN, P. K. - **Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value.** *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, nº 1, (2000), p. 95 – 108.

BRAGA, M. J. E REIS, B. S. Apresentação. V-Xp. Em: **Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias**, Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BRASIL. Resolução nº 01, de 23 de janeiro de 1986. Dispõe sobre procedimentos relativos a Estudo de Impacto Ambiental. **Resoluções do Conama. Resoluções Vigentes Publicadas entre Julho de 1984 a Maio de 2006.** 1^a Edição. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/conama>> Acesso em: 09 nov.2011

BUARQUE, S. C. **Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável. Metodologia de Planejamento.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2004.

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável.** Metodologia de planejamento. Rio de Janeiro: Gramond, 2002.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. O cooperativismo e o desenvolvimento regional: estudo sobre as contribuições das cooperativas e das associações no desenvolvimento da região da grande Santa Rosa. In: **Revista Perspectiva Econômica**, São Leopoldo: UNISINOS, v. 29, n. 86, Série Cooperativismo n. 36, 1995, p. 99-142.

CANÇADO, M. **Propriedades Semânticas e Posições Argumentais.** DELTA 21.1. São Paulo: PU-CSP, 2005.

CARMO, Luís Eduardo. **Impacto de políticas públicas na sustentabilidade socioambiental:** o caso do Pró-Guaíba no município de Segredos - RS. 2003. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, UFRGS, Porto Alegre. 2003.

CARMO, M. S. do. A produção familiar como locus ideal de agricultura sustentável. In: **Agricultura em São Paulo.** São Paulo, 45(1), p. 1-15, 1998.

CARMO, Maristela Simões do. A produção familiar como lócus ideal da agricultura sustentável. In: FERREIRA, Ângela Duarte Damesceno; BRANDENBURG, Alfio. (org). **Para pensar outra agricultura.** Curitiba: Ed. UFPR, 1998. p. 215- 238.

CONCRAB - MST. Cooperativas de Produção. **Caderno de formação nº 21.** 2ª Edição. São Paulo, abril de 1996.

CASAS, Alexandre Luzzi Las, **Marketing de varejo.** São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente:** uma estratégia competitiva. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.

COBRA, M. **Marketing de Turismo.** São Paulo: Cobra editora&marketing, 2001

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas.** 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 1994.

CHAUDHURI ARJUN & HOLBROOK MORRIS. (2001), “The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty.” *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000, 700p.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: Criando Valor Para o Cliente**. – São Paulo: Saraiva, 2005.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

IBGE 2010 disponível na página <http://www.ibge.gov.br> acessado em 22 de agosto 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, M.C. Associativismo e contato político nas regiões metropolitanas do Brasil: 1988-1996. Revisitando o problema da participação. **Revista brasileira de Ciências Sociais**, out. 1999, vol. 14, n. 41, p. 90-102. ISSN 0102-6909.

FERREIRA, M. C. Serviço de atendimento ao público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em Ergonomia. **Revista Multitemas**, M. S, n. 16, p. 128-144, maio, 2000. Disponível em: <http://www.unb.br>; Acesso em 07.11.2011.

FERNANDES, I.; STEFANO, N.; CHAPOVAL NETO, A.; GODOY, L. P. A influência do pessoal de linha de frente (front Office) na satisfação do cliente numa agência bancária. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais**, Rio de Janeiro. P. 22. 2008.

FIGLIARO, F. E - **Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FITZSIMMONS, J. A. FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços: operações, estratégia tecnologia de informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.

FRANTZ, Walter. **Desenvolvimento local, associativismo e cooperação**, 2002. Disponível em: <http://www.unijui.tche.br/~dcre/frantz.html>>. Acesso em: out. 2011.

FRANTZ, Walter. **Caminhos para o desenvolvimento pelo cooperativismo**. Série Cooperativismo n. 05, Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2003a.

FREIRE, ANTONIO RODRIGO. C. O produtor familiar rural e a cooperativa: Uma boa saída! **Boletim Jurídico** (Uberaba. Online), v. 01, p. 2275, 2011.

FLOR, Maria. Disponível em: <http://www.jornaldapaulista.com.br/site/page.php?key=848> acessado em 23 de agosto 2011.

GANESH, J., ARNOLD, M. J. AND REYNOLDS, K.E. (2000), Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Stayers and Switchers, **Journal of Marketing**, 64(3):65-87

GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: Operações para Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1999.

GRONROOS, C. **Marketing Gerenciamento e serviços**. Traduzido por Arlete Simille Marques. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

HUETE, L. - **Serviços & lucro**. Lisboa: Edições AESE, 1998.

ISMAIL, H. e KHATIBI, A. - Study of the relationship between perception pf value and price and customer satisfaction: the case of malaysian telecommunications industry. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge. (2004), p. 309-313.

JOHNSTON, Robert. Service operations management: return to roots. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1278-1297, 2005.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo. Atlas, 2002.

KHAN, M. “ECOSERV: Ecotourists’ quality expectations”, **Annals of Tourism Research**, v. 30, n. 1, 2003, pp. 109-24.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. - **Princípios de Marketing**. 7.^a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip & Armstrong, Gary: **Princípios de Marketing**: Rio de Janeiro, 1993.

LADHARI, R. A review of twenty years of SERVQUAL research. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 1 n. 2, 2009. pp. 172-198.

LARA, P. e CASADO, J. - **Marketing relacional**. Madrid: Pearson Educación, 2002.

LEI Nº 5.764 - DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971 - **DOU de 16/12/71**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm acessado em 23 de agosto 2011.

LEITE, Jacqueline Rosadine de Freitas; SENRA, Ricardo Belízio de Faria. **Aspectos Jurídicos das Cooperativas de Crédito**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2005.

LOVELOCK, C.H. “**Why marketing management needs to be different for service**”, in Donnelly, J. and George, W. (Eds), **Marketing of Services**, American Marketing Association, Chicago, IL, 1981, pp. 5-9.

LOVELOCK, C. H. - **Product plus: how product + service = competitive advantage**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1994.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002, 416 p.

LIMA, M.; SAPIRO, A.; VILHENA, J. B. e GANGANA, M. **Gestão de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

LIMA, Agnaldo. **Gestão de Marketing Direto**: Da conquista ao relacionamento com o cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, José de Souza. **Expropriação e violência**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1994. v. 1. 181 p.

MAMMINI, Beatriz. **Estratégias de produção de soja na Coopavel no período de 1990 a 2000**. Orientador Prof. Carlos Raul Borenstein. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5153.pdf>

MANZONI, C. A. S. **A qualidade de serviços como diferencial competitivo em concessionária de automóveis**. 2010. Dissertação de Mestrado. Pos-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM, Santa Maria, RS, 2010.

MARQUES, F. **Guia Prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor**. São Paulo: Nobel, 2006.

MST. A cooperação agrícola nos assentamentos. **Caderno de Formação**. Nº 20, 1993.

NOVAES, I, R, M. **Atendimento ao cliente na AFACT: um estudo de caso**. 58 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Relatório de atividades 1994-2001**. Brasília, Organização das Cooperativas Brasileiras, 2004.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br> Acesso em: 27 set. 2011.

OCESC/ITEC. **O Cooperativismo ao alcance de todos**. 5. Ed. Florianópolis: 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3ª ed. São Paulo: ATLAS, 2006.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PUHL M. J. **A cooperação e o desenvolvimento regional**. Projeto para o Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, na área de concentração de Políticas e Projetos de Desenvolvimento, no nível de Mestrado. UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Orientador: Professor Dr. David Basso IJUÍ, 2005.

RIOS, Gilvando Sa Leitão. **O que é cooperativismo: Conceituação e características básicas da organização cooperativa**. 1ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

Revista gestão cooperativa disponível em <http://www.gestaocooperativa.com.br/Default.aspx> acessado em 08/09/11

SCHNEIDER, J. E. O cooperativismo agrícola na dinâmica social do desenvolvimento periférico dependente: o caso brasileiro. In LOUREIRO, M. R. G. **Cooperativas Agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo, Cortez / Autores Associados, 1981.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS, 1994.

SCHNEIDER, José Odelso. A doutrina do cooperativismo nos tempos atuais. In: **A cooperação para as organizações populares**. São Leopoldo: UNISINOS/CEDOPE, 1994. Série Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano. p. 7-23.

SILVA, Fábio Gomes da. ZAMBON, Marcelo Socorro. [org.]. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thomson, 2006.

SIQUEIRA, D. M. R. **Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica**. 2006. 213f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SOUZA, Carlos Soares de. **Condicionantes ao desenvolvimento do cooperativismo de credito no Brasil e modos de supera-los. Um contributo**, Disponível em http://www.cecremef.com.br/docs/dissertacao_carlos_soares.pdf?q=prettyphoto&iframe=true&width=100%&height=100%, acessado dia 13 de janeiro de 2012.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2002.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente**. 2ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 536 p., 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

Pesquisa

1. Idade

1. Até 18 anos 2. 19 a 30anos 3. 31 a 40 anos 4. 41 a 50 anos 5. 51 acima

2. Sexo

1. Masculino 2. Feminino

3. Numero de membros da familia

1. Um 2. Dois 3. Três 4. Quatro 5. Cinco 6. Seis ou mais

4. Escolaridade

1. Ensino fundamental Incompleto 2. Ensino fundamental completo 3. Ensino medio Incompleto
 4. Ensino medio completo 5. Ensino Tecnologico Incompleto 6. Ensino Tecnologico Completo
 7. Ensino Superior Incompleto 8. Ensino Superior Completo 9. Pós-Graduação
 10. Mestrado

5. Relação Cooperativa

1. É cooperado 2. É cliente

6. Tempo de cooperação

1. 0 a 5 anos 2. 6 a 11 anos 3. 12 a 17 anos 4. 18 a 24 anos
 5. 24 a 29 anos 6. 30 a 34 anos 7. 35 a 39 anos 8. acima de 40 anos

7. Nº de vez que vai a uma da unidade da coop por mes

1. 1 vez 2. 2 vezes 3. 3 vezes 4. 4 vezes 5. acima de 4 vezes

8. O que determina a sua entrada na agropecuária e mercado?

1. Ofertas 2. Necessidades de compra 3. Curiosidade 4. Convenios

9. O que determina a escolha da agropecuaria e mercado para suas compras

1. Cores 2. Organização 3. Variedade de mercadoria
 4. Qualidade das mercadoria 5. Qualidade do atendimento

10. O que voce busca na agropecuária e mercado

1. Confianca 2. Amizade 3. Agilidade 4. Qualidade

11. Quais dos itens é mais importante nas suas compras de mercado

1. Limpeza 2. Carnes 3. Bebidas 4. Geral 5. Panificadora 6. Alimentação

12. O que costuma comprar toda vez que vai a cooperativa

1. Material de Limpeza 2. Carnes 3. Bebidas 4. Panificadora 5. Geral
 6. Alimentos 7. Rações e minerais 8. Medicamentos

13. Qual o meio de comunicação voce mais tem acesso

1. Revista 2. Jornal 3. Radio 4. Noticiario (TV) 5. Internet

14. Qual a radio que voce mais ouve

1. Radio Coracao 2. Radio Vanguarda 3. Radio Portal 4. Radio Comunitaria
 5. Radio Continental 6. Outro

15. Qual a forma de pagamento que voce mais usa

1. Cartao Debito 2. Cartao de Credito 3. Cheque de terceiros
 4. Cheque Proprio 5. Dinheiro 6. Desconto em folha
 7. Desconto na ficha do leite

(Continua na proxima página)

1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Neutro; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito; 6 - Não utiliza						
	1	2	3	4	5	6
16. Qualidade do atendimento de balcão - Agropecuária	<input type="checkbox"/>					
17. Disponibilidade de técnicos - Técnicos para atendê-lo.	<input type="checkbox"/>					
18. Nível de conhecimento dos técnicos	<input type="checkbox"/>					
19. Clareza nas orientações dos técnicos	<input type="checkbox"/>					
20. A credibilidade das orientações dos técnicos	<input type="checkbox"/>					
21. Agilidade do atendimento	<input type="checkbox"/>					
22. Agilidade das entregas	<input type="checkbox"/>					
23. Qualidade do atendimento dos motoristas	<input type="checkbox"/>					
24. Estado de conservação dos produtos entregues	<input type="checkbox"/>					
25. Qualidade do atendimento veterinário e agrônômicos	<input type="checkbox"/>					
26. Qualidade das rações, medicamentos e minerais	<input type="checkbox"/>					
27. Qualidade dos adubos, sementes e defensivos	<input type="checkbox"/>					
28. Qualidade e confiança do atendimento do financeiro	<input type="checkbox"/>					
29. Clareza nas orientações financeiras	<input type="checkbox"/>					
30. Qualidade geral dos serviços prestados pela cooperativa	<input type="checkbox"/>					
31. Qualidade do atendimento de balcão (Mercado - Caixa)	<input type="checkbox"/>					
32. Qualidade do atendimento de Padaria	<input type="checkbox"/>					
33. Qualidade do atendimento de Açogue	<input type="checkbox"/>					
34. Disponibilidade de Pessoas para ajudar no mercado	<input type="checkbox"/>					

Muito insatisfeito (1), Insatisfeito (2), Neutro (3), Satisfeito (4), Muito satisfeito (5), Não utiliza (6).

35. Que sugestões ou sugestão você daria para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa?
